

**ANALISIS *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA ATABALI DENGAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN KERANGKA KERJA EMPAT
LANGKAH *BLUE OCEAN STRATEGY***

Disusun Oleh:

KADEK ANGGI KRISNAWAN

NIM. 155020201111030

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih

Derajat Sarjana Ekonomi



PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN

JURUSAN MANAJEMEN

KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2018

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**“ANALISIS *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA ATABALI DENGAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN KERANGKA KERJA EMPAT
LANGKAH *BLUE OCEAN STRATEGY*”**

Yang disusun oleh:

Nama : Kadek Anggi Krisnawan

NIM : 155020201111030

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Strategi

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 7 Desember 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Bayu Ilham Pradana, S.E., M.M.
NIP. 19860624 201504 1 001
(Dosen Pembimbing)



Bayu

2. Dr. Christin Susilowati, S.E., M.Si.
NIP. 19741208 200003 2 001
(Dosen Penguji I)

Christin

3. Dr. Wahdiyat Moko, S.E., M.M.
NIP. 19590726 198601 1 001
(Dosen Penguji II)

Wahdiyat

Mengetahui,

Ketua Program Studi S1 Manajemen,



Dr. Siti Aisjah, S.E., M.S., CSRS., CFP.

NIP. 19601111 198601 2 001



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834
E-mail : feb@ub.ac.id <http://www.feb.ac.id>

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul Bahasa Indonesia :

Analisis Business Model Canvas pada Atabali dengan Menggunakan Pendekatan Kerangka Kerja Empat Langkah Blue Ocean Strategy

Skripsi dengan judul Bahasa Inggris :

Analysis on the Business Model Canvas of Atabali Using the Four Actions Framework of Blue Ocean Strategy

Yang disusun oleh :

Nama : Kadek Anggi Krisnawan
NIM : 155020201111030
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Strategi

Judul di atas disetujui untuk diajukan dalam ujian komprehensif.

KPS S1. Manajemen

Dr. Siti Aisjah, SE.,MS.,CSRS.,CFP
NIP.19601111 198601 2 001

Dosen Pembimbing

Bayu Ilham Pradana, S.E., M.M.
NIP. 19860624 201504 1 001



**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

N a m a : Kadek Anggi Krisnawan
Tempat,Tgl. Lahir : Badung, 5 Mei 1997
Nomor Induk : 155020201111030
Jurusan : S-1 Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Strategi
Alamat : Jalan Cengger Ayam No. 23, Tulusrejo, Malang

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul : Analisis *Business Model Canvas* pada Atabali dengan Menggunakan Pendekatan Kerangka Kerja Empat Langkah *Blue Ocean Strategy* yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 26 November 2018

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Bayu Ilham Pradana, S.E., M.M.
NIP. 19860624 201504 1 001

Yang membuat pernyataan



Kadek Anggi Krisnawan
NIM. 155020201111030





Address: JL. Padonan Br. Tibubeneng No BC 07, Kuta Utara Bali Indonesia 80361
Phone: +6281999114396

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sindy Fitria Wulandari
Jabatan : Owner
Perusahaan : Atabali
Alamat : Jalan Raya Padonan, Br. Tibubeneng No. BC 07, Kuta Utara,
Badung, Bali, Indonesia.

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Kadek Anggi Krisnawan
NIM : 155020201111030
Fak. / Jur. : FEB / Manajemen
Universitas : Universitas Brawijaya

Adalah benar telah melakukan penelitian dalam rangka penulisan skripsi yang bersangkutan dengan judul "*Analisis Business Model Canvas pada Atabali dengan Menggunakan Pendekatan Kerangka Kerja Empat Langkah Blue Ocean Strategy*" sejak tanggal 10 September 2018 sampai dengan 10 November 2018, dan sudah pula membahas materi hasil penelitiannya dengan kami.

Kuta Utara, 10 November 2018

Sindy Fitria Wulandari
Owner Atabali

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Kadek Anggi Krisnawan
Tempat, Tanggal Lahir : Badung, 5 Mei 1997
Alamat : Jalan Umalas 1, Gang Buntu I/1,
Kerobokan Kelod, Kuta Utara,
Badung, Bali
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Hindu
E-mail : kadekanggi0505@gmail.com



Riwayat Pendidikan

Tahun	Keterangan
2002-2003	TK Ngurah Rai Kerobokan
2003-2009	SD No. 4 Kerobokan Kelod
2009-2012	SMP Negeri 1 Kuta Utara
2012-2015	SMA Negeri 1 Kuta
2015-2018	S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Jurusan Manajemen, Konsentrasi Manajemen Strategi

Pengalaman Organisasi

1. Staf Magang Divisi Humas, HMJM FEB UB. Periode 2015
2. Staf Divisi Liaison Officer, Entrance! HMJM 2015
3. Staf Divisi Liaison Officer, Bulan Ulang Tahun Unikahidha 2015
4. Staf Divisi Administrasi, Get Ready to be Wealthy FEB UB 2016
5. Staf Divisi Liaison Officer, Economic Sport and Talent Brawijaya 2016
6. Asisten Koordinator Divisi Liaison Officer, Hindu Brahmacharya Competition, Unikahidha 2016
7. Staf Divisi Liaison Officer, Economic Sport and Talent Brawijaya 2017

8. Staf Sekretariat, Panitia Evaluasi Jangka Waktu Penyelesaian Thesis dan Disertasi FEB UB, UJM Jurusan Manajemen FEB UB 2017
9. Telkomsel Apprentice Program 2018 Batch 1
10. Finance and Administration Internship, PT Sari Ayu Indonesia Denpasar 2018



KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadiran Ida Sang Hyang Widhi Wasa yang telah memberikan kemampuan kepada saya untuk menyelesaikan skripsi dengan judul: “**Analisis *Business Model Canvas* pada Atabali dengan Menggunakan Pendekatan Kerangka Kerja Empat Langkah *Blue Ocean Strategy***” ini.

Saya menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, bantuan, dan motivasi dari berbagai pihak. Untuk itu, saya ingin menyampaikan rasa terimakasih kepada:

1. Mama, Bapak, Nenek, dan Kakak saya, selaku keluarga yang selalu mendukung dibarisan terdepan dan selalu mendoakan saya disetiap langkah saya dimanapun dan kapanpun.
2. Bapak Drs. Nurkholis, M.Buss., Ak., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Sumiati., SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
4. Ibu Dr. Siti Aisjah, SE., MS selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
5. Bapak Bayu Ilham Pradana, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan ilmu, waktu, dan kesabaran dalam membimbing penulis selama proses penyusunan skripsi.
6. Ibu Dr. Christin Susilowati, S.E., M.Si selaku dosen penguji I yang telah memberikan waktu untuk menguji hasil penelitian ini serta arahan yang berbentuk kritik dan saran membangun demi kesempurnaan penelitian ini.
7. Bapak Dr. Wahdiyat Moko, S.E., M.M. selaku dosen penguji II yang telah memberikan waktu untuk menguji hasil penelitian ini serta arahan yang berbentuk kritik dan saran membangun demi kesempurnaan penelitian ini.
8. Sindy Fitria Wulandari serta seluruh karyawan Atabali yang sudah berbaik hati meluangkan waktu untuk memberikan informasi dan ilmu yang berharga dalam proses penyusunan skripsi.
9. Teman-teman penulis yang senantiasa menemani selama masa perkuliahan sejak diterima menjadi mahasiswa di FEB UB sampai menjadi alumni, Dwi

Ningrum, Fadilah Putri, Gita Ayu, Randika Arifianto, Nabilah Putri, Nursyafi, Aldi Syabani, Rosita Kencana, dan Anisa Septaria.

10. Teman-teman yang selalu menghibur dan selalu memperkenalkan sesuatu yang baru, Tanti Azalea, Salsabila Keisha, Duma Hutapea, Shinta Desrani, Nadya Tita, Ardiani Wahyu, dan Afina Faza.
11. Teman-teman yang selalu menemani ibadah selama berada di Malang, Pradnya Pratiwi, Oki Wahyu, Widhi Arya, Gung Aris, dan Anggela.
12. Serta teman-teman penulis yang bersedia mendengarkan keluh kesah penulis selama perkuliahan yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu, penulis membuka diri untuk segala saran dan kritik yang membangun sehingga menjadikan karya ini lebih baik. Penulis juga meminta maaf apabila terdapat kata-kata yang kurang berkenan terhadap pihak-pihak tertentu. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.

Malang, 20 November 2018

Kadek Anggi Krisnawan

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel	v
Daftar Gambar	vi
Daftar Bagan	vii
Daftar Lampiran	viii
Abstrak	ix

BAB I : PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu	9
2.2. Konsep Dasar Manajemen	16
2.3. Konsep Dasar Manajemen Strategi.....	17
2.3.1. Pengertian Strategi.....	17
2.3.2. Pengertian Manajemen Strategi.....	18
2.3.3. Manfaat Manajemen Strategi.....	20
2.4. Konsep Dasar Model Bisnis	21
2.4.1. Pengertian Model Bisnis.....	21
2.4.2. Model Bisnis dan Manajemen Strategi.....	22
2.5. <i>Business Model Canvas</i>	23
2.5.1. Segmen Pelanggan (<i>Costumer Segments</i>)	25
2.5.2. Proposisi Nilai (<i>Value Propositions</i>).....	27
2.5.3. Saluran (<i>Channels</i>)	29
2.5.4. Hubungan Pelanggan (<i>Costumer Relationships</i>).....	30
2.5.5. Arus Pendapatan (<i>Revenue Streams</i>).....	32
2.5.6. Sumber Daya Utama (<i>Key Resources</i>)	34
2.5.7. Aktivitas Kunci (<i>Key Activities</i>).....	35
2.5.8. Kemitraan Utama (<i>Key Partnerships</i>)	36
2.5.9. Struktur Biaya (<i>Cost Structure</i>).....	37
2.6. Konsep Dasar <i>Blue Ocean Strategy</i>	38
2.6.1. Inovasi Nilai sebagai Landasan <i>Blue Ocean Strategy</i>	40
2.7. Perspektif <i>Business Model Canvas</i> pada <i>Blue Ocean Strategy</i>	41
2.8. Kerangka Pikir Penelitian	43

BAB III : METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian.....	46
3.2. Lokasi dan Periode Penelitian.....	47
3.3. Subjek Penelitian.....	47
3.4. Sumber Data.....	48
3.4.1. Data Primer.....	48
3.4.2. Data Sekunder.....	49

3.5. Metode Pengumpulan Data	50
3.6. Teknik Analisis Data.....	52
BAB IV : PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Atabali	57
4.1.1. Sejarah Atabali	57
4.1.2. Logo Atabali	58
4.1.3. Struktur Organisasi	60
4.1.4. Produk Atabali	60
4.2. Analisis Persaingan Industri Ekspor Tas Ata dan Rotan	64
4.3. <i>Business Model Canvas</i> Atabali	70
4.3.1. Segmen Pelanggan (<i>Costumer Segments</i>)	70
4.3.2. Proposisi Nilai (<i>Value Propositions</i>)	73
4.3.3. Saluran (<i>Channels</i>)	77
4.3.4. Hubungan Pelanggan (<i>Costumer Relationships</i>)	82
4.3.5. Arus Pendapatan (<i>Revenue Streams</i>)	84
4.3.6. Sumber Daya Utama (<i>Key Resources</i>)	88
4.3.7. Aktivitas Kunci (<i>Key Activities</i>)	90
4.3.8. Kemitraan Utama (<i>Key Partnerships</i>)	93
4.3.9. Struktur Biaya (<i>Cost Structure</i>)	96
4.4. Evaluasi <i>Business Model Canvas</i> Menggunakan Kerangka Kerja Empat Langkah <i>Blue Ocean Strategy</i>	99
4.4.1. Sudut Pandang Biaya (<i>Cost Perspective</i>)	99
4.4.2. Sudut Pandang Pelanggan (<i>Costumer Perspective</i>)	107
4.4.3. Sudut Pandang Proposisi Nilai (<i>Value Proposition Perspective</i>)	112
4.5. <i>Business Model Canvas</i> Atabali Baru	114
BAB V : PENUTUP	
5.1. Kesimpulan	119
5.2. Saran	120
Daftar Pustaka	123
Lampiran	126

DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Hal.
2.1.	Penelitian Terdahulu	9
2.2.	Mekanisme Penetapan Harga	34
2.3.	Perbedaan antara <i>Red Ocean Strategy</i> dengan <i>Blue Ocean Strategy</i>	39
4.1.	Daftar Penawaran Harga <i>Ata Rattan Round Bag</i> di Alibaba	65
4.2.	Patokan Harga Produk Atabali Per Unit	86
4.3.	Tanggung Jawab Sumber Daya Manusia Atabali	89



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Hal
2.1.	Fungsi Manajemen.....	17
2.2.	<i>Business Model Canvas</i>	25
2.3.	Upaya Diferensiasi dan Biaya Rendah secara Bersamaan.....	41
2.4.	Penggabungan Kerangka Kerja Empat Langkah dengan BMC.....	43
2.5.	Kerangka Pikir Penelitian.....	45
4.1.	Logo Atabali.....	58
4.2.	Ata Round Bag Flower Pattern With Leather Clip.....	61
4.3.	Ata Basket Bag Full Handmade Balinese Design.....	61
4.4.	Ata Big Barrel Bag With Ribbon.....	62
4.5.	Ata Big Envelope Bag With Ribbon Clip.....	63
4.6.	Ata Rattan Handwoven Shopping Handbags Handmade.....	63
4.7.	Contoh <i>Custom Design</i> oleh Pelanggan.....	74
4.8.	<i>Business Model Canvas</i> Atabali.....	98
4.9.	Evaluasi Kerangka Kerja Empat Langkah pada Atabali: Sudut Pandang Biaya.....	106
4.10	Evaluasi Kerangka Kerja Empat Langkah pada Atabali: Sudut Pandang Pelanggan.....	112
4.11	Evaluasi Kerangka Kerja Empat Langkah pada Atabali: Sudut Pandang Proposisi Nilai.....	114
4.12	<i>Business Model Canvas</i> Atabali Baru.....	112

DAFTAR BAGAN

No.	Judul Bagan	Hal.
4.1	Struktur Organisasi Atabali.....	60



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul Lampiran	Hal.
1.	Daftar Pertanyaan.....	126
2.	Dokumentasi Selama Penelitian.....	128
3.	Transkrip Wawancara	130
4.	Hasil Survey Pelanggan Atabali melalui <i>SurveyMonkey</i>	154



Analisis *Business Model Canvas* pada Atabali dengan Menggunakan Pendekatan Kerangka Kerja Empat Langkah *Blue Ocean Strategy*

Kadek Anggi Krisnawan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

Kadekanggi0505@gmail.com

Bayu Ilham Pradana, S.E., M.M.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

bayuilham@ub.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis kanvas yang dijalankan oleh Atabali untuk memperoleh model bisnis yang baru melalui kerangka kerja empat langkah (hapuskan, kurangi, ciptakan, tingkatkan) yang dimiliki oleh *Blue Ocean Strategy*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Pengumpulan datanya menggunakan metode wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuesioner. Hasil dari analisis diketahui bahwa Atabali sebagai pemain dalam industri ekspor tas ata dan rotan sedang berada di *red ocean*. Oleh karena itu, inovasi nilai diperlukan oleh Atabali agar dapat menciptakan posisi yang strategis di dalam sebuah industri. Dari model bisnis Atabali yang baru dapat dilihat bahwa Atabali lebih baik tidak melanjutkan penjualan dalam negeri, dan lebih fokus bergerak sebagai *whole seller* tas ata dan rotan yang mengedepankan kualitas produk dan layanannya bagi pelanggan-pelanggan internasional, dengan penciptaan inovasi-inovasi jenis produk baru secara berkala, yang tidak terlepas dari evaluasi dan peningkatan pada elemen-elemen lainnya seperti elemen saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, hingga kemitraan utama. Hal tersebut merupakan inovasi nilai yang dapat ditawarkan dan sebagai suatu langkah strategis bagi Atabali untuk menempatkan bisnis di suatu posisi strategis yang berbeda dari yang lain.

Kata Kunci: analisis strategi, business model canvas, blue ocean strategy, kerangka kerja empat langkah

Analysis on the Business Model Canvas of Atabali Using the Four Actions Framework of Blue Ocean Strategy

Kadek Anggi Krisnawan

Faculty of Economics and Business, Brawijaya University

kadekanggi0505@gmail.com

Bayu Ilham Pradana, S.E., M.M.

Faculty of Economics and Business, Brawijaya University

bayuilham@ub.ac.id

ABSTRACT

The objective of this descriptive qualitative research is to analyse the business model canvas applied by Atabali in formulating a new business model using the Four Actions Framework of Blue Ocean Strategy, i.e. eliminate, reduce, raise, and create. The data of this study was collected through interviews, observation, documentation, and questionnaire. The finding shows that Atabali is currently in the red ocean condition. The company needs to combine Business Model Canvas with Blue Ocean Strategy to create a strategic position in the industry. The new Atabali's business model shows that it should not continue its domestic sales and should focus on being a wholesaler of good quality ata and rattan bags that features good service prioritized for international customers through periodical creation of new product types. The creation should be inseparable from evaluations and improvements in other elements such as distribution channels, costumer relationship, revenue stream, key resources, key activities, and key partnerships. The value innovation can be offered as a strategic step for Atabali to put its business in a different strategic position from others.

Keywords: strategic analysis, business model canvas, blue ocean strategy, four actions framework

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Zaman dan teknologi terus berkembang pesat seiring berjalannya waktu. Kreativitas dan inovasi baru terus bermunculan seiring perkembangan zaman dan teknologi ini. Perkembangan teknologi seolah membuka celah yang membatasi jarak dan waktu. Perkembangan teknologi ini memungkinkan seluruh dunia bisa terhubung, tak terkecuali dengan perdagangan internasional untuk saling memenuhi kebutuhan negara yang belum mampu dipenuhi sendiri.

Perdagangan internasional mempunyai arti yang sangat penting bagi suatu negara, tak terkecuali bagi Indonesia. Melalui perdagangan internasional dapat diraih banyak manfaat. Salah satu manfaat dari perdagangan internasional adalah dengan adanya spesialisasi, suatu negara dapat mengekspor komoditi yang diproduksi untuk dipertukarkan dengan apa yang dihasilkan negara lain dengan biaya yang lebih rendah.

Seiring berjalannya waktu, kegiatan ekspor yang dulunya kebanyakan dilakukan oleh perusahaan besar, saat ini perusahaan *start-up* pun banyak yang melakukan ekspor. Dengan berkembangnya teknologi, perusahaan *start-up* memasarkan produknya melalui website, sehingga masyarakat dari seluruh dunia yang tertarik dengan produknya akan dengan mudah mendapatkan produk yang diinginkan. Dengan perkembangan teknologi yang merata itu pula, seluruh

perusahaan baik yang sudah stabil maupun *start-up* bisa melakukan ekspor sehingga persaingan yang timbul pun semakin ketat.

Salah satu hasil produksi Indonesia yang termasuk ke dalam komoditi non minyak dan gas bumi (migas) adalah kerajinan tangan. Produk kerajinan tangan terdiri dari berbagai macam jenis dan dihasilkan dari beragam bahan baku. Kreativitas yang tinggi sangat dibutuhkan untuk menghasilkan produk kerajinan tangan dengan memanfaatkan bahan-bahan yang ada di bumi Indonesia. Hasil kerajinan tangan tersebut dapat diperoleh dengan mengolah bahan-bahan seperti kayu, rotan, kulit, tekstil, dan batu alam.

Industri kerajinan tangan Indonesia sebagian besar merupakan industri dengan skala kecil dan menengah, bahkan banyak yang masih berupa industri rumah tangga. Industri yang menghasilkan produk yang berkualitas dan memiliki kreativitas yang tinggi dapat terus bertahan dan berkembang, bahkan menembus pasar ekspor. Namun demikian, industri dengan skala kecil dan menengah biasanya memiliki kesulitan dalam permodalan dan pemasaran, padahal produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang tak kalah baik dengan pesaingnya.

Diantara banyaknya produk ekspor dari Indonesia, kerajinan tangan, khususnya khas Bali merupakan salah satu yang menjadi favorit masyarakat dunia. Berdasarkan catatan dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Bali, perolehan devisa nonmigas Bali khususnya dari aneka kerajinan mengalami peningkatan hingga sepuluh persen tahun 2014. Perolehan devisa dari aneka barang kerajinan buatan masyarakat daerah ini selama 2014 bernilai 220 juta dolar AS, naik 9,66 persen dari periode sebelumnya yang hanya 200 juta dolar.

Lebih lanjut lagi, berdasarkan data BPS Provinsi Bali, Bali telah mengeksport berbagai jenis kerajinan anyaman dan mampu menghasilkan devisa sebesar US\$820.426 selama bulan September 2017, meningkat US\$245.498 atau 42,70% dibanding periode yang sama tahun sebelumnya (September 2016) yang hanya meraup US\$574.928. Hal ini tentu menjadi peluang yang baik untuk perusahaan maupun negara untuk meraup keuntungan yang besar dari bisnis ini.

Kerajinan tangan pun merupakan suatu bentuk karya yang mudah untuk dilakukan inovasi. Dengan demikian, perkembangan zaman dan teknologi akan bisa membawa inovasi kerajinan tangan kedepannya menjadi lebih bervariasi dan kreatif, mengikuti dengan selera konsumen dan perkembangan *fashion*.

Atabali merupakan salah satu UMKM yang telah beroperasi sejak 2012, dimana UMKM ini bergerak di industri kerajinan tangan, yang saat ini berfokus pada ekspor, khususnya pada produk tas berbahan ata dan rotan yang saat ini menjadi favorit masyarakat dunia. Proses produksi dari produk Atabali ini dikerjakan oleh lebih dari 200 *home industry* di Bali, khususnya di lingkungan Karangasem, Bali.

Persaingan di industri kerajinan tangan khas Bali di Indonesia, khususnya di Bali sendiri, untuk produk yang dipasarkan secara konvensional memang memiliki persaingan yang sangat ketat mengingat produk-produk tersebut dipasarkan juga di toko-toko souvenir dan pasar-pasar seni yang ada di Bali, dimana ada banyak sekali toko-toko oleh-oleh dan pasar-pasar seni yang tersebar hampir di setiap kecamatan yang ada di Bali. Begitupula untuk UMKM yang memasarkan produknya secara internasional melalui ekspor, persaingan yang

ketat juga terjadi pada saluran ini, dilihat dari banyaknya toko *online* yang menjual produk sejenis dengan berbagai kualitas, baik melalui portal penjualan produk daring, seperti eBay, Amazon, dan Alibaba, melalui media sosial seperti instagram, hingga melalui website yang didesain khusus oleh pelaku usaha untuk memasarkan produknya secara global.

Business Model Canvas yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur dapat digunakan untuk menciptakan, menyampaikan, hingga memodifikasi sebuah model bisnis yang dijalankan oleh suatu perusahaan. Model bisnis ini dapat menggambarkan kegiatan – kegiatan internal dan eksternal yang dijalankan suatu bisnis sehingga dapat mengidentifikasi kondisi lingkungan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan.

Business Model Canvas mengelompokkan aktivitas-aktivitas bisnis menjadi sembilan blok bangunan yang menunjukkan cara berpikir tentang bagaimana sebuah perusahaan berjalan. Kesembilan blok ini mencakup proporsi nilai (*value propositions*), segmen pelanggan (*customer segments*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), saluran (*channels*), arus pendapatan (*revenue streams*), sumber daya utama (*key resources*), aktivitas utama (*key activities*), mitra kerja utama (*key partnership*), dan struktur biaya (*cost structure*).

Penggunaan *Business Model Canvas* dapat digunakan sebagai alat untuk melihat bagaimana model bisnis yang sedang dijalani saat ini atau inovasi model bisnis yang akan dijalani. Melalui model bisnis ini, pelaku usaha akan melihat bisnis secara umum, namun semua elemen yang terkait dengan bisnis akan terlihat lengkap dan rinci. *Business Model Canvas* merupakan sebuah model

bisnis yang memiliki tampilan sederhana, namun bisa mempresentasikan seluruh elemen penting yang terkait dengan kondisi yang dihadapi oleh suatu bisnis.

Business Model Canvas dapat menggambarkan operasional dari bisnis *start-up*. Maka dari itu, proses ini adalah proses yang penting bagi bisnis yang baru berjalan. Dengan demikian, menggunakan proses ini dapat membantu pelaku bisnis dalam merancang tahap awal hingga akhir, mulai dari proses *revenue stream* hingga pengaturan hubungan dengan pelanggan. Lebih lanjut lagi, model bisnis ini menggambarkan secara rasional bagaimana sebuah bisnis itu menciptakan, menyalurkan, dan mendapatkan nilai.

Menggunakan *Business Model Canvas* tidak membuat pelaku bisnis hanya fokus pada bagian *marketing* atau bagian produk dari suatu bisnis yang dijalankan, namun model bisnis ini juga memerhatikan seluruh elemen yang ada dan membangun bisnis tersebut. Dengan demikian, pelaku usaha akan sangat mudah untuk menentukan bagaimana strategi bisnis yang harus dilakukan kedepannya. *Business Model Canvas* akan memberikan petunjuk dari semua hal yang mendukung terbentuknya strategi baru yang memungkinkan untuk dijalankan pada bisnis tertentu. Strategi yang nantinya dijalankan pun tidak hanya seputar strategi *marketing*, namun semua elemen yang membangun juga akan memiliki strategi yang baru.

Selain itu, melihat kondisi lingkungan industri dan kemajuan teknologi yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi keberlangsungan usaha Atabali dan mengingat semakin ketatnya persaingan di dalam industri ekspor tas berbahan ata dan rotan, maka diperlukan sebuah perumusan strategi

yang efektif. UMKM dituntut untuk dapat menciptakan suatu posisi unik yang kompetitif di dalam suatu industri sehingga dapat memberikan nilai yang unggul kepada pelanggan.

Dalam penelitian ini, metode *Business Model Canvas* dinilai sangat memberikan manfaat dalam menggambarkan aktivitas bisnis secara keseluruhan karena dalam *Business Model Canvas* ini telah mencakup segala hal yang dilakukan perusahaan, baik secara internal maupun eksternal. Tujuannya adalah agar Atabali sebagai suatu bisnis dapat melihat posisi strategisnya di suatu industri.

Menciptakan inovasi nilai harus dilakukan suatu bisnis untuk dapat berada pada posisi strategis yang unik dan memiliki keunggulan usaha yang berkesinambungan. Dalam hal ini, *Business Model Canvas* sebagai sebuah metode analisis suatu bisnis dapat dikombinasikan dengan kerangka kerja empat langkah (hapuskan, ciptakan, tingkatkan, dan kurangi) yang dimiliki oleh *Blue Ocean Strategy* yang dikembangkan oleh Kim dan Mauborgne untuk menciptakan inovasi nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2013).

Blue Ocean Strategy adalah strategi bisnis yang berusaha melepaskan diri dari sebuah kondisi *red ocean*, yang merupakan suatu kondisi dimana terjadinya persaingan yang sangat ketat untuk mendapatkan pasar yang sama dengan pesaing. Industri yang masih bertahan dengan konsep strategi samudera merah akan selalu berjuang keras untuk memperebutkan pasar dengan para pesaingnya, dimana permintaan lebih sedikit dari penawaran, sedangkan pada strategi samudera biru, persaingan nyaris tidak ada, karena diawali dengan

menciptakan produk unik yang belum pernah ada atau berbeda dari produk-produk yang sudah ada.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka Atabali dituntut untuk menciptakan posisi strategis yang unik dan menyusun strategi yang kompetitif agar tujuan yang telah ditetapkan oleh Atabali dapat tercapai. Hal tersebut membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Analisis *Business Model Canvas* pada Atabali dengan Menggunakan Pendekatan Kerangka Kerja Empat Langkah *Blue Ocean Strategy*”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut.

1. Bagaimanakah *Business Model Canvas* pada Atabali?
2. Bagaimana rumusan model bisnis baru pada Atabali melalui kerangka kerja empat langkah yang dimiliki oleh *Blue Ocean Strategy*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis model bisnis Atabali dengan menggunakan metode *Business Model Canvas*.
2. Merumuskan model bisnis baru pada Atabali melalui kerangka kerja empat langkah yang dimiliki oleh *Blue Ocean Strategy*.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini, maka diharapkan dapat memberi manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi Perusahaan
 - a. Sebagai bahan masukan dan evaluasi kepada perusahaan untuk melihat model bisnis perusahaan yang dijalankan saat ini.
 - b. Sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk pengambilan keputusan strategis yang dapat diterapkan untuk kemajuan perusahaan.
2. Bagi Pembaca
 - a. Sebagai tambahan wawasan, pengetahuan, dan informasi untuk memahami lebih dalam tentang analisis strategi pada suatu bisnis dengan menggunakan metode *Business Model Canvas*, khususnya yang diterapkan oleh Atabali.
 - b. Sebagai bahan referensi ilmiah untuk memperluas wawasan pembaca pada bidang analisis strategi sehingga dapat mengatasi permasalahan yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang implementasi *Business Model Canvas* pada bermacam-macam organisasi, baik organisasi profit maupun non profit. Hal tersebut menunjukkan bahwa teori *Business Model Canvas* ini telah banyak digunakan oleh berbagai praktisi. Penelitian terdahulu dapat membantu dalam menganalisis penelitian yang sedang dilakukan. Adapun penelitian terdahulu tersebut, diantaranya:

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Otto Mäkelä and Veikka Pirhonen (2012)	The Business Model as a Tool of Improving Value Creation in Complex Private Service System – Case: Value Network of Electric Mobility	<i>Business Model Canvas</i>	<i>Business Model Canvas</i> memberikan kerangka kerja yang baik untuk mengklarifikasi penciptaan proposisi nilai di pasar <i>e-mobility</i> .
2	Hans Quak, Susanne Balm, Bineke Posthumus (2014)	Evaluation of City Logistics Solution with Business Model Analysis	<i>Business Model Canvas</i>	Implementasi <i>Business Model Canvas</i> membantu mengevaluasi aspek-aspek bisnis dalam operasional Bentobox sebagai solusi masalah logistik kota sehingga dapat melihat.

Bersambung

Sambungan Tabel 2.1

				proposisi nilai secara sosial
3	Felicia Priyono (2015)	Analisa Penerapan <i>Business Model Canvas</i> pada Toko Moi Collection	<i>Business Model Canvas</i> , Analisis SWOT, <i>Blue Ocean Strategy</i>	Toko Moi Collection dapat menciptakan <i>customer segments</i> yang baru, yakni dengan mensegmentasi pasar berdasarkan jenis kelamin dan kemampuan ekonominya, serta permintaan pelanggan untuk dilayani secara transaksi langsung dan <i>online</i> .
4	Nunzia Auletta (2015)	Agora Magazine speaks Spanish	<i>Business Model Canvas</i> , <i>Industry Analysis</i> , SWOT Analysis	Implementasi <i>Business Model Canvas</i> pada Agora Magazine dapat menggambarkan posisi bisnis yang dijalankan sehingga dapat menciptakan alternatif strategi yang disarankan.
5	R.M. Dijkman, B. Sprenkels, T. Peeters, A. Janssen (2015)	Business Model for the Internet of Things	<i>Business Model Canvas</i>	Proposisi nilai adalah aspek terpenting dalam mengembangkan bisnis di bidang <i>internet of things</i> . Disamping itu, ditunjukkan pula korelasi logis antara <i>key activities</i> , <i>key partners</i> , dan <i>cost</i> .
6	Alexander Joyce, Raymond L. Paquin (2016)	The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models	<i>Triple Layered Business Model Canvas</i>	Penerapan <i>Triple Layered Business Model Canvas</i> memungkinkan perusahaan untuk menggambarkan posisi bisnis yang dijalankan, tidak hanya dari sisi ekonomi, namun juga lingkungan dan sosial.
7	Raimundo Díaz-Díaz, Luis Muñoz dan Daniel Pérez-González (2017)	Business Model Analysis of Public Services Operating in the Smart City Ecosystem: The Case of	<i>Business Model Canvas</i>	Implementasi <i>Business Model Canvas</i> pada layanan publik Santander yang terintegrasi dengan teknologi informasi dan komunikasi menghasilkan proposisi nilai yang berfokus pada efisiensi jasa

Bersambung

Sambungan Tabel 2.1

		SmartSantander		sehingga lebih hemat biaya dan mengurangi dampak lingkungan.
8	Rainaldo M., Wibawa BM., dan Rahmawati Y. (2017)	Analisis Business Model Canvas pada Operator Jasa <i>Online Ride-Sharing</i> (Studi Kasus Uber di Indonesia)	<i>Business Model Canvas</i>	Penerapan <i>Business Model Canvas</i> pada Uber membentuk aliran yang mengarah kepada konsumen, mulai dari <i>value propositions</i> hingga <i>key partnerships</i> , dimana Uber mengutamakan <i>value</i> dari jasa yang dimiliki.
9	Muchammad Yasir (2017)	Model Bisnis Software House Zata Yumna Technology untuk Menjadi Perusahaan Konsultan <i>Information Technology</i> bagi Kontraktor Kualifikasi Kecil	<i>Business Model Canvas</i> dan Analisis SWOT	Dengan <i>Business Model Canvas</i> , Zata Yumna Software dapat menciptakan <i>customer segments</i> yang baru, yaitu kontraktor kualifikasi kecil
10	Vido Herdito (2018)	Analisis <i>Business Model Canvas</i> pada Rock Hotel dengan Menggunakan Pendekatan <i>Blue Ocean Strategy</i>	<i>Business Model Canvas</i> , <i>Blue Ocean Strategy</i>	Dengan menggabungkan <i>Business Model Canvas</i> dengan <i>Blue Ocean Strategy</i> , Rock Hotel disarankan untuk menciptakan kerja sama dengan perusahaan-perusahaan korporat berskala kecil, menengah, ataupun <i>start-up</i> , meningkatkan penyewaan lobi untuk acara, menghapuskan pemasaran melalui loper koran, meningkatkan pemberian <i>reward</i> kepada pelanggan tetap dan <i>survey</i> kepuasan fisik di setiap kamar.

Sumber: Data diolah, 2018

Pendekatan *Business Model Canvas* digunakan untuk meningkatkan *value creation* bagi suatu bisnis, yang hasilnya dapat memberikan kerangka kerja yang baik untuk mengklarifikasi penciptaan proposisi nilai di pasar *electric mobility*, dimana penelitian ini dilakukan oleh Mäkelä and Pirhonen (2012) dengan penelitian yang berjudul “*The Business Model as a Tool of Improving Value Creation in Complex Private Service System – Case: Value Network of Electric Mobility*”. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mäkelä and Pirhonen (2012), penelitian yang berjudul “Analisis *Business Model Canvas* pada Operator Jasa *Online Ride-Sharing* (Studi Kasus Uber di Indonesia)” oleh Rainaldo, Wibawa, dan Rahmawati (2017) juga menggunakan *Business Model Canvas* untuk menganalisis *value creation* bagi suatu bisnis yang dijalankan sehingga dapat diketahui bahwa Uber membentuk aliran yang mengarah kepada konsumen, mulai dari *value propositions* hingga *key partnerships*, dimana Uber mengutamakan *value* dari jasa yang dimiliki.

Peneliti dapat pula menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* untuk menganalisis kelayakan sebuah bisnis yang ingin diterapkan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Quak, Balm, dan Posthumus (2014) dengan penelitian yang berjudul “*Evaluation of City Logistics Solution with Business Model Analysis*”, dimana peneliti menggunakan *Business Model Canvas* sebagai alat untuk mengevaluasi kelayakan bisnis Bentobox yang ingin diterapkan di Eropa sebagai upaya dalam mengatasi permasalahan logistik di kota-kota di Eropa.

Secara lebih lanjut, *Business Model Canvas* juga bisa diperluas dengan menerapkan *Triple Layered Business Model Canvas*, seperti penelitian yang dilakukan oleh Joyce dan Paquin (2016) dengan penelitian yang berjudul “*The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models*”, dimana dengan menerapkan *Triple Layered Business Model Canvas* ini, peneliti dimungkinkan untuk menggambarkan posisi bisnis yang dijalankan dari tiga sisi sekaligus, yaitu ekonomi, lingkungan hidup, dan sosial.

Selain itu, *Business Model Canvas* juga dapat dikolaborasikan dengan alat-alat analisis lainnya untuk mengetahui posisi bisnis dan menjadi dasar evaluasi dan perumusan strategi kedepannya. Penelitian yang berjudul “*Model Bisnis Software House Zata Yumna Technology untuk Menjadi Perusahaan Konsultan Information Technology bagi Kontraktor Kualifikasi Kecil*” oleh Yasir (2017) mengkolaborasikan *Business Model Canvas* dengan Analisis SWOT, dimana menghasilkan sebuah inovasi model bisnis yang dapat dijadikan sebuah alternatif strategi bagi perusahaan.

Lebih lanjut lagi, Priyono (2015) pada penelitian yang berjudul “*Analisa Penerapan Business Model Canvas pada Toko Moi Collection*” menjadikan *Business Model Canvas* sebagai dasar untuk menganalisis SWOT perusahaan, dan menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk melihat komponen mana saja yang perlu di hapuskan, ditingkatkan, dikurangi, atau diciptakan sehingga terciptalah sebuah *Business Model Canvas* yang baru sebagai alternatif strategi yang dapat dipilih oleh Toko Moi Collection.

Selaras dengan Priyono (2015), Herdito (2018) pada penelitian yang berjudul “Analisis *Business Model Canvas* pada Rock Hotel dengan Menggunakan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*”, penggabungan *Business Model Canvas* dengan kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy* dapat memberikan sebuah model bisnis baru untuk Rock Hotel dengan meningkatkan dan menciptakan komponen dari 9 blok *Business Model Canvas*, dan mengurangi bahkan menghapuskan komponen dari 9 blok *Business Model Canvas* jika manfaat yang diberikan tidak sebanding dengan biaya yang dikeluarkan untuk melakukannya.

Selain itu, penelitian yang berjudul “*Agora Magazine speaks Spanish*” oleh Auletta (2015) juga menggabungkan *Business Model Canvas* dengan alat analisis lainnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperbaiki model bisnis *online* majalah Agora di lingkungan media *online* dan teknologi yang dinamis. Sembilan blok *Business Model Canvas* digunakan sebagai dasar untuk mengetahui kondisi perusahaan, kemudian menggunakan *industry analysis* dari *Porter's Five Forces* dan *SWOT Analysis* untuk menciptakan alternatif strategi yang tepat bagi kondisi bisnis tersebut.

Mengkomparasi atau membandingkan model bisnis yang dijalankan oleh dua atau lebih perusahaan yang berbeda, baik yang berorientasi pada profit maupun nonprofit juga bisa menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*. Hal ini berhasil dibuktikan oleh Díaz-Díaz, Muñoz dan Pérez-González (2017) dengan penelitian yang berjudul “*Business Model Analysis of Public Services Operating in the Smart City Ecosystem: The Case of SmartSantander*” yang

membandingkan kedelapan pelayanan publik konvensional dengan pelayanan publik yang terintegrasi oleh teknologi informasi dan komunikasi di Kota Santander. Hasilnya adalah pelayanan publik yang terintegrasi oleh teknologi informasi dan komunikasi lebih unggul dibandingkan model bisnis pelayanan publik yang konvensional. Selain Díaz-Díaz, Muñoz dan Pérez-González (2017), Dijkman, Sprenkels, Peeters, dan Janssen (2015) pada penelitiannya yang berjudul “*Business Model for the Internet of Things*” juga membandingkan dan melakukan wawancara terhadap 11 perusahaan di bidang *internet of things* sehingga dapat menciptakan aspek-aspek yang penting untuk ditawarkan pada bisnis di bidang ini yaitu proposisi nilai, hubungan pelanggan, dan *key partnerships*.

Penelitian ini lebih merujuk kepada penelitian dari Priyono (2015) pada penelitian yang berjudul “Analisa Penerapan *Business Model Canvas* pada Toko Moi Collection” dan Herdito (2018) pada penelitian yang berjudul “Analisis *Business Model Canvas* pada Rock Hotel dengan Menggunakan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*”, dimana kedua penelitian ini juga menganalisis *Business Model Canvas* pada suatu obyek, yang kemudian menggabungkannya dengan pendekatan lain, yakni kerangka kerja empat langkah dari *Blue Ocean Strategy* dengan menghapuskan, menciptakan, meningkatkan, maupun mengurangi hasil dari analisis *Business Model Canvas* pada obyeknya masing-masing sehingga terciptalah inovasi nilai pada *Business Model Canvas* yang baru dari obyek tersebut melalui kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy* yang dapat dijadikan alternatif dalam penentuan strategi yang digunakan perusahaan kedepannya.

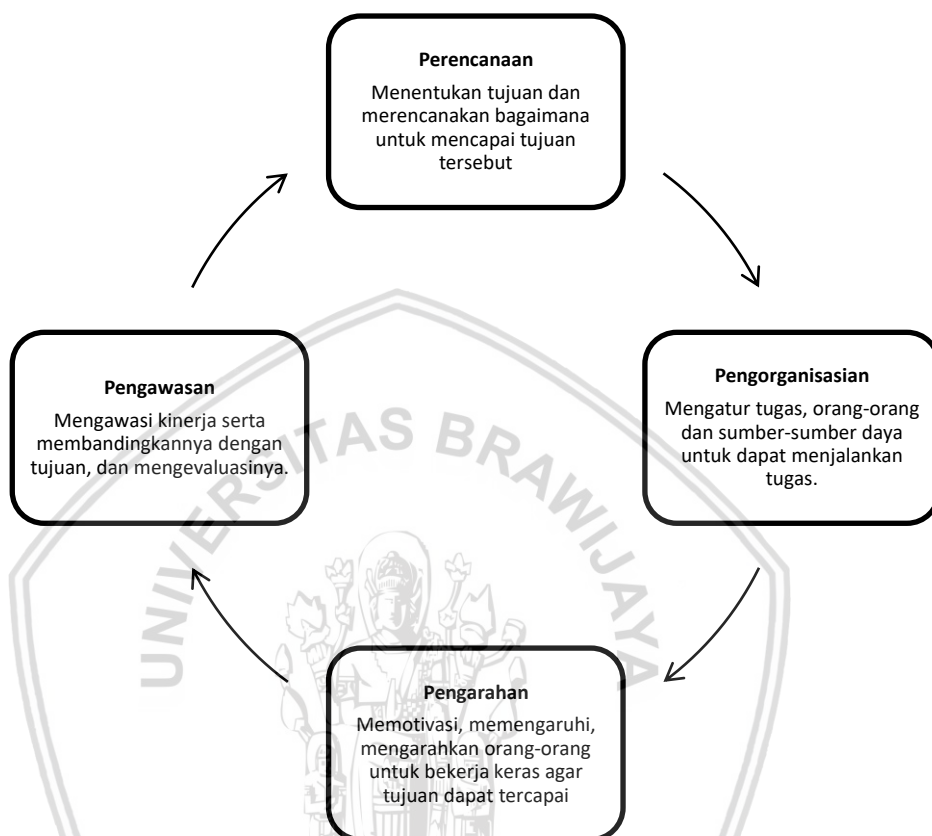
2.2 Konsep Dasar Manajemen

Manajemen memiliki beberapa pengertian, diantaranya manajemen merupakan aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif (Robbins dan Coulter, 2010). Sedangkan Kinicki dan Williams (2016) mendefinisikan manajemen sebagai upaya organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien dengan cara mengintegrasikan pekerjaan - pekerjaan orang melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengontrolan sumber-sumber daya yang ada di organisasi tersebut.

Dari pengertian – pengertian tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan atau organisasi itu dibentuk karena adanya suatu tujuan yang ingin dicapai, dimana manajemen diterapkan sebagai sebuah ilmu yang dapat membantu para pemimpin dan pengambil keputusan pada organisasi atau perusahaan untuk dapat memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien agar dapat memperoleh hasil yang diharapkan serta mampu mengambil keputusan secara tepat sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai.

Ilmu manajemen merupakan sebuah ilmu yang sangat bermanfaat untuk dipelajari di dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Fungsi manajemen digambarkan sebagai sebuah proses manajer untuk menyelesaikan sesuatu agar tujuan dari organisasi dapat tercapai. Fungsi –fungsi tersebut mencakup fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengarahan, dan fungsi pengawasan (Kinicki dan Williams, 2016).

Gambar 2.1
Fungsi Manajemen



Sumber: Kinicki dan Williams, 2016

2.3 Konsep Dasar Manajemen Strategi

2.3.1 Pengertian Strategi

Dalam konteks bisnis, menurut Pearce dan Robinson (2013), strategi merupakan rencana skala besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan. Searah dengan pendapat Pearce dan Robinson, Rothaermel (2017) berpendapat bahwa strategi adalah seperangkat tujuan yang mengarah kepada tindakan pada perusahaan untuk meningkatkan atau mempertahankan kinerja

unggul perusahaan dibandingkan dengan pesaing. Pendapat lainnya mengatakan bahwa strategi adalah sebuah rencana yang disatukan menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan tercapai melalui pelaksanaan oleh perusahaan (Glueck dan Jauch, 2000).

Dengan kata lain strategi merupakan sebuah rencana yang mengarah kepada tindakan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dimana rencana tersebut dapat memberikan gambaran kerja bagi keputusan manajerial dalam jangka panjang. Suatu organisasi dalam melakukan kegiatan bisnisnya tidak mungkin terlepas dari faktor eksternal dan faktor internal yang mempengaruhinya. Keadaan-keadaan yang tidak bisa dikontrol oleh perusahaan, seperti keadaan ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi saat ini serta lingkungan di industri yang dijalani oleh organisasi bisnis secara tidak langsung mempengaruhi kegiatan bisnisnya. Hal-hal itulah yang mendorong perusahaan untuk dapat merencanakan strategi untuk kepentingan jangka panjang sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing, dapat bertahan dan mengikuti perkembangan lingkungan eksternal yang selalu berubah, serta memenangkan persaingan.

2.3.2 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah suatu rangkaian keputusan dan tindakan dalam menciptakan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana untuk mencapai tujuan organisasi (Pearce dan Robinson, 2013). Sependapat dengan yang dikemukakan oleh Pearce dan Robinson, David (2011)

mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedangkan menurut Rothaermel (2017) manajemen strategi memiliki fokus dalam mencari keunggulan kompetitif dari sebuah organisasi untuk memenangkan persaingan. Rothaermel mendefinisikan manajemen strategi sebagai bidang manajemen yang terintegrasi yang mengkombinasikan analisis, formulasi dalam rangka mencari sebuah keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif yang dimaksud merupakan performa yang unggul yang dimiliki oleh organisasi dibandingkan dengan pesaing yang ada di industri yang sama atau di industri rata – rata.

Dari beberapa definisi manajemen strategi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan sebuah langkah dasar dari manajemen perusahaan dalam melakukan fungsi perencanaannya. Pengambil keputusan atau manajer yang berwenang merumuskan strategi seharusnya dapat mengembangkan dan mempertahankan keunggulan bersaing dengan berbagai cara kreatif, seperti misalnya menyediakan produk, baik barang atau jasa yang memiliki nilai yang lebih namun juga mempertimbangkan biaya yang lebih rendah dari pesaing yang ada saat ini. Untuk dapat berada di kondisi yang menguntungkan sehingga perusahaan bisa mencapai tujuan yang diharapkan, manajer atau pengambil keputusan harus fokus untuk mengintegrasikan semua konsentrasi manajemen organisasi yang meliputi berbagai bidang, seperti manajemen pemasaran,

manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen operasional.

2.3.3 Manfaat Manajemen Strategi

Penerapan manajemen strategis membantu perusahaan dalam merancang strategi yang lebih baik melalui proses yang sistematis dan rasional. Hal tersebut memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih proaktif dalam melihat peluang - peluang dan juga menghadapi tantangan – tantangan yang ada (David, 2011). Menurut Greenley dalam David (2011), manfaat manajemen strategi adalah sebagai berikut:

1. Memungkinkan organisasi dalam mengidentifikasi, memprioritaskan, serta mengeksploitasi peluang – peluang yang ada di lingkungan industri.
2. Menyediakan pandangan yang objektif pada suatu permasalahan.
3. Mewakillkan sebuah kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan kontrol dari segala aktivitas yang dilakukan organisasi.
4. Meminimalisir dampak dari kondisi dan perubahan yang tidak diinginkan.
5. Memungkinkan membuat keputusan yang lebih baik untuk mendukung tujuan yang telah ditetapkan.
6. Memungkinkan untuk mengalokasikan waktu dan sumber daya secara efektif untuk mengidentifikasi peluang yang muncul.
7. Memungkinkan untuk mengalokasikan sumber daya yang ada dan waktu yang efektif dalam mengevaluasi suatu keputusan yang tidak terencana dengan baik.

8. Menciptakan kerangka kerja untuk berkomunikasi internal terhadap masing-masing individu.
9. Membantu dalam mengintegrasikan perilaku tiap individu ke dalam usaha.
10. Memberikan dasar untuk mengklarifikasi suatu tanggung jawab individu.
11. Mendorong sebuah pemikiran atau pandangan jangka panjang.
12. Menyediakan pendekatan yang koperatif dan terintegrasi dalam menghadapi suatu kendala dan peluang.
13. Mendorong terciptanya suatu sikap yang positif dalam menghadapi perubahan.
14. Memberi tingkat kedisiplinan dan formalitas pada sebuah bisnis di organisasi.

2.4 Konsep Dasar Model Bisnis

2.4.1 Pengertian Model Bisnis

Model bisnis adalah bagaimana cara organisasi menciptakan, menyampaikan dan menangkap nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2013). Sedangkan menurut Magretta (2002), model bisnis merupakan cerita yang menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan bekerja. Model bisnis memiliki dua bagian di dalam sebuah perusahaan. Bagian pertama meliputi segala aktivitas yang berhubungan dengan menciptakan sesuatu seperti merancang, membeli bahan baku, memanufaktur dan sebagainya. Bagian kedua meliputi segala aktivitas yang berhubungan dengan menjual sesuatu seperti mencari dan mempelajari konsumen, bertransaksi, dan mendistribusikan produk baik barang atau jasa.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa model bisnis merupakan sebuah cara perusahaan atau organisasi untuk mengetahui posisinya, cara untuk memahami sejauh mana perusahaan bisa menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai yang ditawarkan kepada pelanggannya. Model bisnis harus dapat menceritakan siapa pelanggannya, apa nilai pelanggannya, bagaimana perusahaan mendapatkan pemasukan di dalam bisnis yang dijalannya, dan bagaimana perusahaan dapat memberikan nilai ke pelanggan.

2.4.2 Model Bisnis dan Manajemen Strategi

Di lingkungan bisnis yang selalu berkembang, perusahaan dituntut untuk mencari cara untuk merumuskan strategi yang dapat membuat perusahaan terus bertahan, *sustain*, dan berkembang. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, bahwa tujuan dari adanya manajemen strategi ialah untuk mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif yang ada pada organisasi secara berkesinambungan. Perusahaan harus mampu untuk mengisi kebutuhan yang kosong atau kurang terpenuhi dengan menyediakan produk baik barang maupun jasa, atau pengalaman yang diinginkan pelanggan. Namun dalam mewujudkan hal tersebut pada dasarnya setiap organisasi memiliki keterbatasan sumber daya dalam menciptakan nilai yang unggul. Oleh karena itu, menurut Rothaermel (2017), setiap organisasi harus mampu melihat *strategic positioning* organisasi di industri dengan cara menganalisis aspek pelanggan, cara pendistribusian produk,

biaya – biaya yang ditimbulkan, serta kegiatan – kegiatan utama yang dilakukannya.

Implementasi model bisnis merupakan salah satu cara untuk melihat posisi strategis suatu perusahaan dengan cara menggabungkan serangkaian tindakan untuk membentuk posisi unik di dalam suatu industri dan juga sebagai alat memodifikasi atau berinovasi suatu bisnis yang ada agar menciptakan keunggulan bersaing perusahaan. Model bisnis dapat melihat secara jelas bagaimana perusahaan mendapatkan *benefit* dari menjalankan bisnisnya. Model bisnis memiliki manfaat dalam menerjemahkan organisasi dalam bersaing untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan menjelaskan secara rinci bagaimana sebuah organisasi menjalankan bisnisnya dengan pembeli, pemasok dan mitra bisnis (Rothaermel, 2017).

Jadi, model bisnis merupakan sebuah penjelasan, gambaran, atau deskripsi tentang bagaimana sebuah bisnis berjalan, namun di dalam sebuah model bisnis harus terkandung sebuah strategi yang kompetitif agar sebuah bisnis dapat berjalan lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Dengan kata lain, model bisnis dapat dijadikan sebuah alat dalam melihat kondisi dan posisi perusahaan saat ini dan menjadi sebuah landasan dalam berinovasi untuk menciptakan keunggulan perusahaan yang baru sebagai suatu dasar strategi.

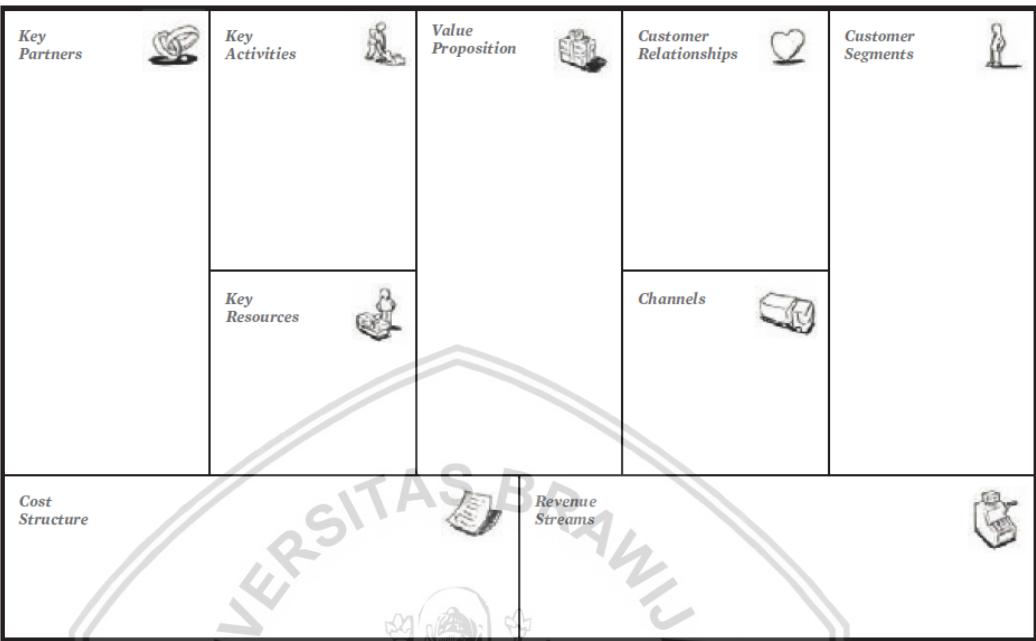
2.5. Business Model Canvas

Business Model Canvas pertama kali dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, dimana menggambarkan sebuah model bisnis

seperti sebuah kanvas dari organisasi atau perusahaan yang saat ini sedang berjalan atau model bisnis baru secara keseluruhan. *Business Model Canvas* memudahkan pemilik bisnis atau pemegang keputusan untuk melihat suatu bisnis dari aspek yang tersedia di kanvas sehingga memudahkan untuk menganalisis atau bahkan memodifikasi aspek-aspek tersebut untuk dijadikan sebagai dasar untuk merumuskan suatu strategi yang efektif.

Model bisnis ini mewakili empat aspek utama di dalam sebuah bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur dan keberlangsungan keuangan yang mana dikategorikan menjadi 9 blok yang memperlihatkan cara berpikir perusahaan dalam menjalankan sebuah bisnis. 9 blok tersebut terbagi menjadi dua bagian, bagian pertama atau di sisi kanan memudahkan perusahaan dalam melihat penciptaan sebuah nilai tambah yang dapat ditawarkan melalui segmen pelanggan (*customer segments*), proposisi nilai (*value propositions*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), saluran (*channels*), dan arus pendapatan (*revenue streams*). Bagian kedua atau sisi kiri memudahkan perusahaan dalam melihat biaya – biaya yang ditimbulkan atau upaya melakukan efisiensi biaya melalui sumber daya utama (*key resources*), aktivitas kunci (*key activities*), kemitraan utama (*key partnerships*), struktur biaya (*cost structure*).

Gambar 2.2
Business Model Canvas



Sumber: Osterwalder dan Pigneur, 2013

2.5.1. Segmen Pelanggan (*Costumer Segments*)

Elemen pertama yang harus dimiliki dalam memulai *Business Model Canvas* ini adalah menentukan segmen pelanggan mana yang akan menjadi target dari bisnis yang dijalankan (Osterwalder dan Pigneur, 2013). Melalui blok *costumer segments*, perusahaan dapat memahami secara lebih matang tentang kebutuhan pelanggan dengan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi yang ingin perusahaan jangkau dan layani serta mengeliminasi yang tidak menjadi sasaran perusahaan. Perusahaan harus dapat menganalisis pelanggan dan membedakan mereka menjadi beberapa segmen berdasarkan kebutuhan, perilaku, atau karakteristik lainnya, karena tidak ada perusahaan yang dapat bertahan tanpa ada pelanggan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2013), *costumer segments* dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, antara lain:

1. Pasar Terbuka (*Mass Market*) yang merupakan segmentasi yang tidak membedakan pelanggan ke dalam berbagai kelompok atau segmen khusus. Pelanggan dipandang memiliki kebutuhan dan permasalahan yang sama sehingga fokus proposisi nilai, saluran distribusi dan hubungan pelanggan diperlakukan sama.
2. Pasar Ceruk (*Niche Market*) adalah dimana segmentasi yang melayani pelanggan tertentu secara spesifik dan terspesialisasi, sehingga proposisi nilai, saluran distribusi dan hubungan pelanggan dibuat secara khusus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di pasar ceruk atau satu kelompok besar.
3. Pasar Tersegmentasi (*Segmented*) yang merupakan segmentasi yang membagi pelanggan ke dalam kelompok - kelompok pelanggan yang memiliki sedikit perbedaan akan kebutuhan dan permasalahan, sehingga proposisi nilai, saluran distribusi dan hubungan pelanggan yang ditawarkan sedikit berbeda antar kelompok pelanggan.
4. Pasar Terdiversifikasi (*Diversified*) yang merupakan segmentasi yang melayani dua segmen atau lebih yang tidak berkaitan satu sama lain dengan kebutuhan dan masalah yang sangat berbeda.
5. Multipasar (*Multi-Sided Platform*) yang merupakan segmentasi yang melayani dua atau lebih pelanggan yang berbeda namun memiliki hubungan yang saling bergantung satu sama lainnya. Jenis platform ini akan mempunyai nilai bagi kelompok pelanggan hanya jika kelompok pelanggan yang lain ada di platform tersebut. Contohnya adalah perusahaan kartu kredit

yang memerlukan pemegang kartu kredit dan pedagang yang bersedia menerima pembelian dengan kartu kredit tersebut.

Menurut Kotler dan Amstrong (2017), ada beberapa pendekatan yang digunakan untuk melakukan segmentasi pelanggan yaitu geografi, demografi, psikografi dan perilaku. Pendekatan geografi mengelompokkan pelanggan berdasarkan negara, regional, kota, dan kepadatan penduduk. Pendekatan demografi cenderung mengelompokkan pelanggan berdasarkan usia, tahap kehidupan, jenis kelamin, pendapatan, pekerjaan, edukasi, keyakinan, dan generasi. Lalu pendekatan psikografi mengelompokkan pelanggan berdasarkan gaya hidup dan kepribadian. Sedangkan pendekatan perilaku mengelompokkan pelanggan berdasarkan pengetahuan pelanggan akan produk, sikap terhadap produk, dan manfaat yang diberikan produk.

2.5.2. Proposisi Nilai (*Value Proposition*)

Blok ini adalah sekat yang merupakan keunggulan produk, apa saja hal-hal yang dapat mendatangkan manfaat yang ditawarkan perusahaan bagi *customer segment*-nya (Osterwalder dan Pigneur, 2013). Hal ini menjadi kesempatan untuk menjabarkan kekuatan dan keunggulan yang membedakan suatu bisnis dengan bisnis lainnya. *Value propositions* merupakan nilai tambah yang ditawarkan kepada pelanggan pada produk baik barang maupun jasa. Proposisi nilai terbentuk dari pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan pelanggan. Hal ini yang menjadikan pelanggan lebih memilih produk sebuah perusahaan dari pesaing lainnya.

Beberapa *value propositions* yang ditawarkan kepada pelanggan bisa jadi penawaran yang benar-benar baru dan inovatif di pasar atau sama seperti dengan penawaran yang sudah ada namun ditambah dengan beberapa fitur dan atribut. Nilai tambah yang ditawarkan dapat bersifat kuantitatif (harga, kecepatan dan pelayanan) atau kualitatif (desain dan pengalaman konsumen). Sebuah *value propositions* bagi segmen pelanggan tercipta melalui bauran elemen yang dibutuhkan oleh segmen pelanggan itu sendiri. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2013), elemen-elemen yang dapat menciptakan nilai bagi pelanggan adalah:

1. Kebaruan (*Newness*), dimana sebuah perusahaan menciptakan kebutuhan baru kepada pelanggan yang sebelumnya belum pernah ditawarkan sama sekali oleh perusahaan manapun. Misalnya Iphone yang memberikan inovasi baru bagi pelanggan pada jamannya.
2. Kinerja (*Performance*), dimana peningkatan kinerja akan produk secara berkelanjutan untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang selalu mengikuti perkembangan zaman.
3. Kustomisasi (*Customization*), dimana menciptakan produk baik barang ataupun jasa yang dispesifikasikan dengan nilai kebutuhan pelanggan secara individu atau segmen pelanggan.
4. Penyelesai Pekerjaan (*Getting The Job Done*), dimana menciptakan nilai tambah dengan cara membantu dalam menyelesaikan masalah atau memenuhi kebutuhan utama pada segmen pelanggan yang dilayani.
5. Desain (*Design*), dimana dapat menjadi nilai tambah yang penting bagi pelanggan di suatu industri tertentu, contohnya industri *fashion*.

6. Merek/Status (*Brand/status*), dimana sesuatu yang membentuk sebuah citra sehingga bisa diidentifikasi oleh pelanggan maupun pesaing seperti desain, tanda, simbol, atau kata yang unik.
7. Harga (*Price*), dimana merupakan salah satu elemen dalam penciptaan nilai bagi *costumer segment*.
8. Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*), maksudnya adalah dengan membantu pelanggan untuk mengurangi biaya jika menggunakan produk perusahaan bagi pelanggan.
9. Pengurangan Resiko (*Risk Reduction*), dimana dapat mengurangi resiko akan produk yang dibeli pelanggan melalui pemberian layanan purnajual. Akses (*Accessibility*), dimana produk yang ditawarkan dapat menjadi mudah dijangkau oleh pelanggan.
10. Kenyamanan/ Kemudahan Penggunaan (*Convenience/ usability*), dimana nilai tambah tercipta dari menciptakan suatu produk menjadi lebih nyaman dan mudah digunakan oleh pelanggan.

2.5.3. Saluran (*Channels*)

Channels menggambarkan bagaimana suatu perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan mau menjangkau mereka untuk memberikan *value propositions* (Osterwalder dan Pigneur, 2013). Melalui penggunaan saluran yang tepat, suatu bisnis baru bisa menyampaikan *value propositions* kepada *costumer segments*. Komunikasi, distribusi dan saluran penjualan memegang peranan penting dalam *channels* untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang

baik. *Channels* memiliki beberapa fungsi, antara lain meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, membantu pelanggan dalam mengevaluasi *value propositions* yang ditawarkan perusahaan, memfasilitasi pelanggan untuk membeli barang atau jasa yang spesifik, menghantarkan *value proposition* kepada pelanggan, dan menyediakan dukungan layanan purnajual kepada pelanggan.

Perusahaan dapat menghantarkan nilai kepada pelanggan melalui *owned channels*, *partner channels* ataupun gabungan antara keduanya (Osterwalder dan Pigneur, 2013). *Owned Channels* merupakan jenis saluran milik sendiri dimana perusahaan secara langsung menghantarkan nilai kepada pelanggan tanpa perantara seperti melalui tenaga penjual perusahaan dan *website*. Sedangkan *Partner Channels* merupakan jenis saluran dengan menggunakan mitra dimana perusahaan menggunakan beberapa jenis perantara untuk menghantarkan nilai kepada pelanggan seperti melalui distribusi dalam jumlah besar (*wholesale distribution*), retail, atau toko mitra. Perusahaan harus mampu memilih *channel* yang tepat serta mampu melihat jenis *channel* mana yang paling efisien dalam menghantarkan nilai kepada *costumer segments* yang disasar.

2.5.4. Hubungan Pelanggan (*Costumer Relationship*)

Costumer relationships merupakan hubungan yang ingin dijalin oleh perusahaan dengan segmen pelanggan yang spesifik (Osterwalder dan Pigneur, 2013). *Costumer relationships* dapat dilandasi dari berbagai motivasi, antara lain akuisisi pelanggan (*costumer acquisition*), mempertahankan pelanggan (*costumer*

retention), peningkatan penjualan (*upselling*). Hubungan pelanggan ini merupakan bagian dimana perusahaan menjalin ikatan dengan pelanggannya. Diperlukan pengawasan yang ketat dan intensif agar pelanggan tidak mudah berpaling ke bisnis yang lain hanya karena jalinan hubungan yang kurang baik. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2013), beberapa kategori *costumer relationships* yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan antara lain:

1. Bantuan personal (*Personal assistance*), adalah hubungan yang didasarkan pada interaksi antar manusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan perwakilan dari penjual dari perusahaan yang dapat membantu selama proses penjualan atau setelah transaksi sudah dilakukan.
2. Bantuan personal yang khusus (*Dedicated personal assistance*), adalah ketika wakil penjual dari perusahaan ditunjuk secara khusus untuk melayani secara personal kepada pelanggan individu sehingga tercipta hubungan yang dalam dan intim.
3. *Self-service*, adalah ketika perusahaan tidak menciptakan hubungan secara langsung dengan pelanggan namun perusahaan tetap menyediakan hal – hal yang penting untuk membantu pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya sendiri sehingga pelanggan diberi kebebasan dalam menentukan pilihannya.
4. Layanan otomatisasi (*Automated service*), dimana hubungan ini merupakan jenis *self service* dengan proses otomatisasi.
5. Komunitas (*Communities*), adalah ketika perusahaan memanfaatkan komunitas sebagai penjalin hubungan antar perusahaan dengan pelanggan

dengan cara melibatkan pelanggan di dalam komunitas tersebut serta memfasilitasi hubungan antar anggota komunitas.

6. *Co-creation*, adalah ketika perusahaan menjalin hubungan dengan cara melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi produk perusahaan itu sendiri.

2.5.5. Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)

Revenue streams menggambarkan bagaimana perusahaan memperoleh pendapatan dari masing – masing segmen pelanggan yang ditargetkan (Osterwalder dan Pigneur, 2013). Di dalam sebuah bisnis, ada dua jenis dalam menghasilkan arus pendapatan yaitu pendapatan transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan dan pendapatan berulang yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan proposisi nilai kepada pelanggan maupun menyediakan dukungan pelanggan saat pasca pembelian. Selain itu, menurut Osterwalder dan Pigneur (2013), ada beberapa cara perusahaan mendapatkan *revenue streams* dari pelanggan, yaitu:

1. Penjualan aset (*Asset sale*), didapatkan dari penjualan hak kepemilikan produk fisik seperti buku, musik, barang-barang elektronik, dan sebagainya.
2. Biaya penggunaan (*Usage fee*), didapatkan dari penggunaan suatu produk layanan tertentu.
3. Biaya langganan (*Subscription fees*), didapatkan dari penjualan secara berkelanjutan untuk dapat mengakses atau menggunakan sebuah layanan produk.

4. Sewa (*Lending/ Renting/ Leasing*), didapatkan dari memberikan hak eksklusif kepada pelanggan untuk menggunakan aset perusahaan dalam waktu yang disepakati dan sebagai gantinya pelanggan memberikan biaya imbalan kepada perusahaan atas peminjaman aset perusahaan.
5. Lisensi (*Licensing*), didapatkan dari pemberian hak izin penggunaan hak intelektual kepada pelanggan dan sebagai gantinya pelanggan memberikan biaya imbalan atas penggunaan hak intelektual tersebut.
6. Biaya Jasa Perantara (*Brokerage fees*), didapatkan dari hasil layanan perantara yang dilakukan dua atau lebih pihak.
7. Periklanan (*Advertising*), didapatkan dari mengiklankan produk baik itu barang atau jasa dan merek tertentu.

Setiap jenis *revenue stream* memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda, mekanisme penetapan harga ini dibagi menjadi dua jenis yaitu harga tetap dan harga dinamis.

Tabel 2.2.
Mekanisme Penetapan Harga

Mekanisme Penetapan Harga			
Harga Tetap Harga sudah ditetapkan berdasarkan variable statistik		Harga Dinamis Harga berubah sesuai dengan kondisi pasar	
Daftar Harga	Harga tetap untuk barang, jasa, atau proporsi nilai lainnya	Negosiasi/ Tawar Menawar	Harga dinegosiasikan terlebih dahulu antara dua atau lebih pihak yang bersangkutan
Fitur Produk	Harga tergantung dari jumlah atau kualitas fitur-fitur yang ditawarkan sebagai nilai tambah	Manajemen persediaan	Harga tergantung dari jumlah produk atau jasa yang ada di persediaan dan waktu pembelian.
Segmen Pelanggan	Harga tergantung dari jenis dan karakteristik segmen pelanggan.	<i>Real-time-market</i>	Harga ditetapkan berdasarkan kondisi permintaan dan penawaran saat ini
Volume	Harga disesuaikan dengan kuantitas yang dibeli.	Lelang	Harga ditentukan berdasarkan penawaran yang kompetitif

Sumber: Osterwalder dan Pigneur, 2013

2.5.6. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Key resources adalah sekat dalam *Business Model Canvas* yang berisikan daftar sumber daya yang sebaiknya direncanakan dan dimiliki perusahaan untuk mewujudkan proposisi nilainya (Osterwalder dan Pigneur, 2013). Sumber daya yang dimaksud pun bisa berupa sumber daya fisik, finansial, intelektual atau sumber daya manusia. Setiap model bisnis membutuhkan *key resources* agar perusahaan dapat menciptakan dan menawarkan nilai tambah, menjangkau pasar, menjalin hubungan dengan pelanggan serta mendapatkan pemasukan. Menurut

Osterwalder dan Pigneur (2013), *key resources* dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Fisik (*Physical*), aset-aset fisik yang meliputi seperti fasilitas pabrik, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, sistem penjualan, dan distribusi.
2. Intelektual (*Intellectual*), aset-aset yang meliputi merek, pengetahuan hak cipta dan paten, kemitraan, dan database pelanggan.
3. Sumber daya manusia (*Human*), dimana manusia dibutuhkan di dalam setiap kegiatan perusahaan.
4. Keuangan (*Financial*), sumber daya finansial yang meliputi uang tunai, kredit, dan saham.

2.5.7. Aktivitas Kunci (*Key Activities*)

Key activities menggambarkan kegiatan-kegiatan utama yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat menghasilkan *value propositions*, menjangkau *customer segments*, mempertahankan hubungan dengan pelanggan dengan kegiatan *customer relationship* dan mendapatkan pemasukan atau *revenue stream* (Osterwalder dan Pigneur, 2013). *Key activities* dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Operasi Produksi (*Production*), kegiatan – kegiatan yang berhubungan dengan merancang, menciptakan dan mengirim produk dalam jumlah tertentu atau kualitas yang unggul.

2. Operasi Jasa (*Problem solving*), kegiatan – kegiatan yang berhubungan dengan penawaran solusi baru kepada permasalahan yang dialami pelanggan secara individu.
3. Platform/ jaringan (*Platform/ network*), berhubungan dengan penggunaan platform atau jaringan sebagai kegiatan – kegiatan yang dilakukan perusahaan sebagai proses penyampaian kepada pelanggan.

2.5.8. Kemitraan Utama (*Key Partnerships*)

Key partnerships menggambarkan pemasok dan mitra yang menjalin hubungan kerja sama dengan perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2013). Hubungan kerja sama ini dilakukan untuk mengoptimalkan model bisnis perusahaan serta mengurangi resiko atau memperoleh sumber-sumber daya yang strategis. Jenis- jenis hubungan kerja sama dapat dibedakan menjadi aliansi strategi antar perusahaan bukan pesaing, kemitraan strategis antar pesaing, usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru (*joint venture*), dan menjalin hubungan antara pembeli dengan pemasok untuk menjamin ketersediaan pasokan yang dapat diandalkan. Hubungan kerjasama antar perusahaan timbul karena berbagai dorongan atau motivasi di dalam melakukan kegiatan bisnis. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2013), dorongan atau motivasi dalam membangun hubungan kerja sama antar perusahaan antara lain:

1. Optimisasi dan skala ekonomi, hal ini dilakukan antar pembeli dengan pemasok sebagai mitra yang bertujuan untuk mengurangi biaya dengan cara mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas perusahaan.

2. Mengurangi resiko dan ketidakpastian, hal ini dilakukan karena lingkungan bisnis yang kompetitif bersifat dinamis dan tidak pasti sehingga perusahaan berusaha mengurangi ketidakpastian dengan membentuk strategi aliansi pada satu area.
3. Mengakuisisi sumber – sumber daya dan aktivitas tertentu, hal ini dilakukan karena adanya keterbatasan perusahaan dalam kepemilikan sumber daya yang dimiliki sehingga untuk meningkatkan kemampuannya, perusahaan mengandalkan perusahaan lain untuk menyediakan sumber daya tertentu atau melakukan kegiatan tertentu.

2.5.9. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Cost structure menggambarkan bagaimana perusahaan mengeluarkan biaya – biaya yang ditimbulkan dari penciptaan dan penghantaran nilai, mempertahankan hubungan dengan pelanggan sampai dengan cara mendapatkan pemasukan perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2013). Mengelola biaya secara efisien akan membuat bisnis yang dijalani menjadi lebih hemat dan bisa meminimalkan risiko kerugian. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2013), *cost structure* sendiri dibagi ke dalam dua pendekatan yaitu:

1. *Cost-driven*, dimana pendekatan biaya yang bertujuan pada meminimalisir biaya – biaya yang timbul. Selain itu pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan struktur biaya seefisien mungkin, menggunakan harga murah sebagai nilai tambah, memaksimalkan otomatisasi, dan *outsourcing* yang luas.

2. *Value-driven*, dimana pendekatan biaya yang berfokus pada penciptaan nilai yang berkualitas, dan tidak terlalu memperhatikan dengan penekanan biaya seminimal mungkin. Perusahaan yang memilih pendekatan ini memiliki *value propositions* yang premium dan layanan pribadi secara intim sebagai daya tawar kepada pelanggan.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2013), *cost structure* memiliki bermacam-macam karakteristik, antara lain:

1. Biaya tetap (*Fix Cost*), merupakan biaya yang akan selalu sama meskipun volume barang atau jasa yang diproduksi naik atau turun.
2. Biaya variable (*Variable Cost*), merupakan biaya yang secara proposional berubah sesuai dengan volume barang atau jasa yang diproduksi.
3. Biaya Semi Variabel, merupakan biaya yang memiliki dua unsur yaitu unsur biaya tetap seperti biaya minimum untuk menyediakan produk dan unsur biaya variabel yang turut dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan produksi.
4. Skala ekonomi (*Economies of Scale*), merupakan keuntungan biaya yang dihasilkan saat output yang dihasilkan bertambah.
5. Cakupan ekonomi (*Economies of scope*), merupakan keuntungan biaya yang dihasilkan dari cakupan operasional bisnis yang besar.

2.6. Konsep Dasar *Blue Ocean Strategy*

Blue Ocean Strategy merupakan sebuah strategi bisnis yang dikembangkan oleh Kim dan Mauborgne. Strategi ini berfokus pada menciptakan

sebuah ruang pasar baru yang belum terjamah sehingga membuat kompetisi yang ada menjadi tidak relevan. Kim dan Mauborgne melihat bahwa saat ini perusahaan – perusahaan yang ada di suatu industri saling memperebutkan pasar satu sama lain, hal tersebut diibaratkan sebagai *red ocean* atau samudera merah. *Red ocean* diklasifikasikan sebagai sebuah industri tradisional yang sudah ada saat ini dimana batasan – batasan sudah didefinisikan dan diterima, serta aturan – aturan untuk memenangkan persaingan sudah diketahui yaitu dengan cara mengungguli pesaing dengan memperebutkan permintaan yang ada di pasar yang sudah terlalu ramai.

Pada *Blue Ocean Strategy*, perusahaan diarahkan untuk keluar dari *red ocean* dan berdiri di pasar yang baru dan belum terjamah dengan peluang untuk menemukan penciptaan nilai baru dan pelanggan baru. Sehingga terciptanya sebuah permintaan baru dengan pertumbuhan yang cepat dan menguntungkan. Untuk lebih memahami perbedaan antara *Red Ocean Strategy* dengan *Blue Ocean Strategy* maka disajikan tabel berikut ini:

Tabel 2.3.
Perbedaan antara *Red Ocean Strategy* dengan *Blue Ocean Strategy*

No	<i>Red Ocean Strategy</i>	<i>Blue Ocean Strategy</i>
1	Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
2	Memenangi kompetisi	Menjadikan kompetisi menjadi tidak relevan
3	Mengeksploitasi permintaan yang sudah ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
4	Memilih antara nilai – biaya (<i>value – cost trade-off</i>)	Mendobrak pertukaran nilai-biaya
5	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau nilai biaya rendah	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Sumber: Kim dan Mauborgne, 2015

2.6.1. Inovasi Nilai sebagai Landasan *Blue Ocean Strategy*

Di dalam industri yang semakin sengit, perusahaan berlomba – lomba untuk membangun posisi bertahan di industri yang sudah ada, perusahaan jenis ini diklasifikasikan sebagai perusahaan yang bersaing di kondisi *red ocean*. Berbeda dengan perusahaan yang bersaing di kondisi *red ocean*, perusahaan yang menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* tidak menggunakan pesaing sebagai dasar tolak ukurnya. Perusahaan dengan pendekatan ini menggunakan inovasi nilai sebagai dasar strategi dalam membuat keunggulan kompetitif. Menurut Kim dan Mauborgner (2015), inovasi nilai pada hal ini tidak difokuskan untuk mengalahkan pesaing melainkan fokus untuk membuat kompetisi tidak relevan dengan menciptakan sebuah terobosan nilai untuk pembeli dan perusahaan, sehingga membuka ruang pasar baru.

Inovasi nilai yang dimaksud di *Blue Ocean Strategy* berfokus pada keseimbangan antara nilai dan inovasi. Perusahaan harus dapat menggabungkan inovasi dengan manfaat, harga, posisi biaya perusahaan secara benar, sehingga Inovasi nilai merupakan sebuah cara untuk memikirkan dan melaksanakan strategi yang mengarah pada penciptaan pasar yang belum terjamah atau menghasilkan suatu keunggulan perusahaan. Pada dasarnya penciptaan *Blue Ocean Strategy* adalah berfokus pada menekan biaya bersamaan dengan tetap memberi nilai kepada pelanggan atau pembeli, karena nilai pelanggan atau pembeli berasal dari manfaat dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan dan bagi perusahaan nilai yang didapatkan berasal dari harga dan struktur biaya, sehingga inovasi nilai akan terwujud ketika keseluruhan sistem utilitas perusahaan, harga,

dan aktivitas biaya terpadu secara tepat. Pada Gambar 2.3. diilustrasikan bahwa inovasi nilai yang diciptakan perusahaan dapat terwujud jika perusahaan secara positif dapat mempengaruhi struktur biaya dan nilai bagi pelanggan. Perusahaan harus mampu menekan biaya dengan menghapus dan mengurangi faktor – faktor yang menjadi titik persaingan di dalam suatu industri. Serta perlu mencari nilai pelanggan yang belum ditawarkan di industri agar dapat diciptakan dan ditingkatkan. Seiring dengan perjalanan waktu, biaya akan semakin berkurang ketika skala ekonomi bekerja dikarenakan tingginya biaya penjualan dikarenakan nilai yang unggul telah tercipta.

Gambar 2.3.
Upaya Diferensiasi dan Biaya Rendah secara Bersamaan



Sumber: Kim dan Mauborgne, 2015

2.7 Perspektif *Business Model Canvas* pada *Blue Ocean Strategy*

Seperti yang sudah dipaparkan sebelumnya bahwa *Blue Ocean strategy* merupakan upaya organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui inovasi nilai, inovasi nilai ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan nilai ke

pelanggan melalui penyediaan jasa dan manfaat yang baru kepada pelanggan dan secara bersamaan mengurangi biaya – biaya dengan menghilangkan fitur – fitur dan jasa yang kurang berharga. (Kim dan Mauborgne, 2015)

Dalam hal ini, organisasi berusaha meraih inovasi nilai melalui diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan agar dapat meningkatkan nilai ke pelanggan dengan cara menciptakan keuntungan atau layanan yang baru. Untuk dapat meraih inovasi nilai, Kim dan Mauborgner (2015) mengembangkan sebuah kerangka kerja empat langkah, yaitu:

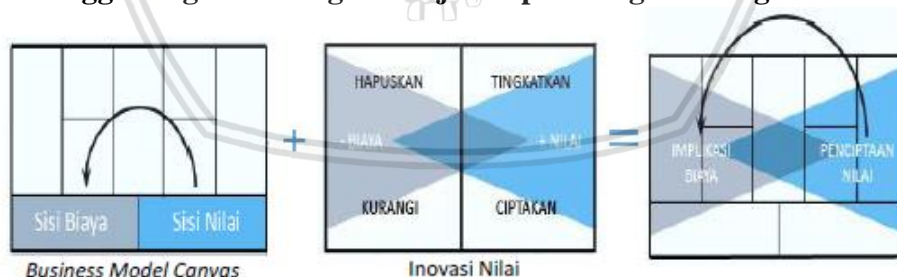
1. Faktor - faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor – faktor yang telah diterima begitu saja dari industri?
2. Faktor – faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?
3. Faktor – Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?
4. Faktor – faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan?

Blue Ocean Strategy merupakan sebuah strategi yang berlandaskan pada konsep inovasi nilai dan salah satu alat analisis yang digunakan yaitu dengan menggunakan kerangka kerja empat langkah. Dalam hal ini *Business Model Canvas* sebagai sebuah alat analisis organisasi dapat dikombinasikan dengan metode kerangka kerja empat langkah yang dimiliki oleh *Blue Ocean Strategy* untuk dapat merancang kembali proposisi nilai (*value propositions*) yang

ditawarkan pada model bisnis saat ini serta mencari potensi segmen pelanggan baru (*new costumer segments*).

Penggabungan *Business Model Canvas* dengan Kerangka Kerja Empat Langkah yang dimiliki oleh *Blue Ocean Strategy* dapat memudahkan untuk menganalisis inovasi model bisnis secara sistematis. Hal ini dapat dicapai dengan mengidentifikasi kesembilan aspek pada *Business Model Canvas* yang dapat dihapus, dikurangi, ditingkatkan atau diciptakan. Hal ini dapat dicapai dengan mengidentifikasi elemen – elemen yang ada pada proposisi nilai model bisnis saat ini yang dapat dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan atau diciptakan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengurangi biaya dengan cara mengurangi atau menghapus fitur atau pelayanan yang kurang berharga, setelah itu meningkatkan atau menciptakan fitur atau pelayanan yang memiliki nilai tinggi yang secara signifikan tidak menaikan biaya dasar.

Gambar 2.4.
Penggabungan Kerangka Kerja Empat Langkah dengan BMC

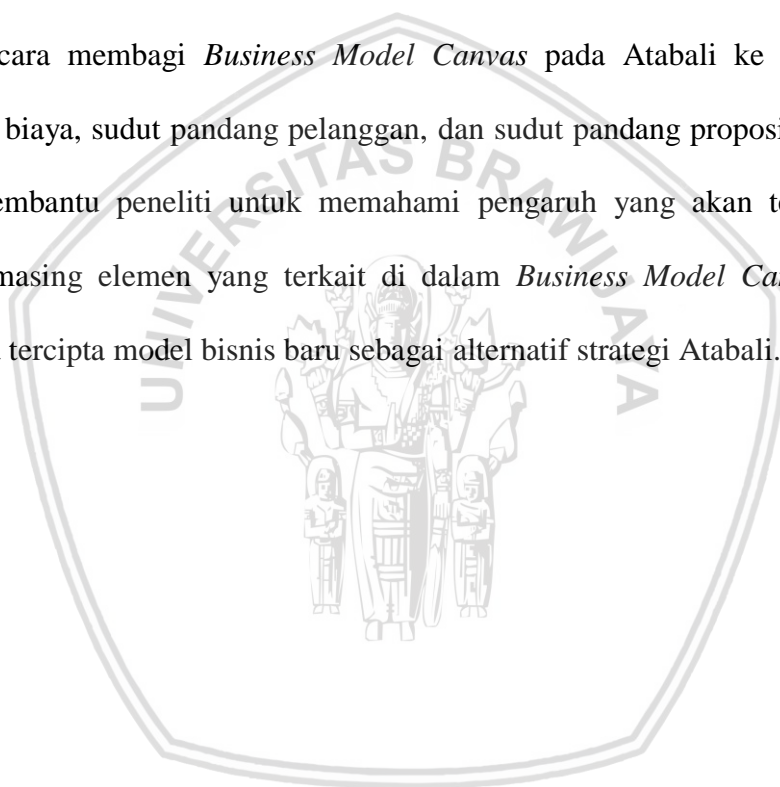


Sumber: Osterwalder dan Pigneur, 2013

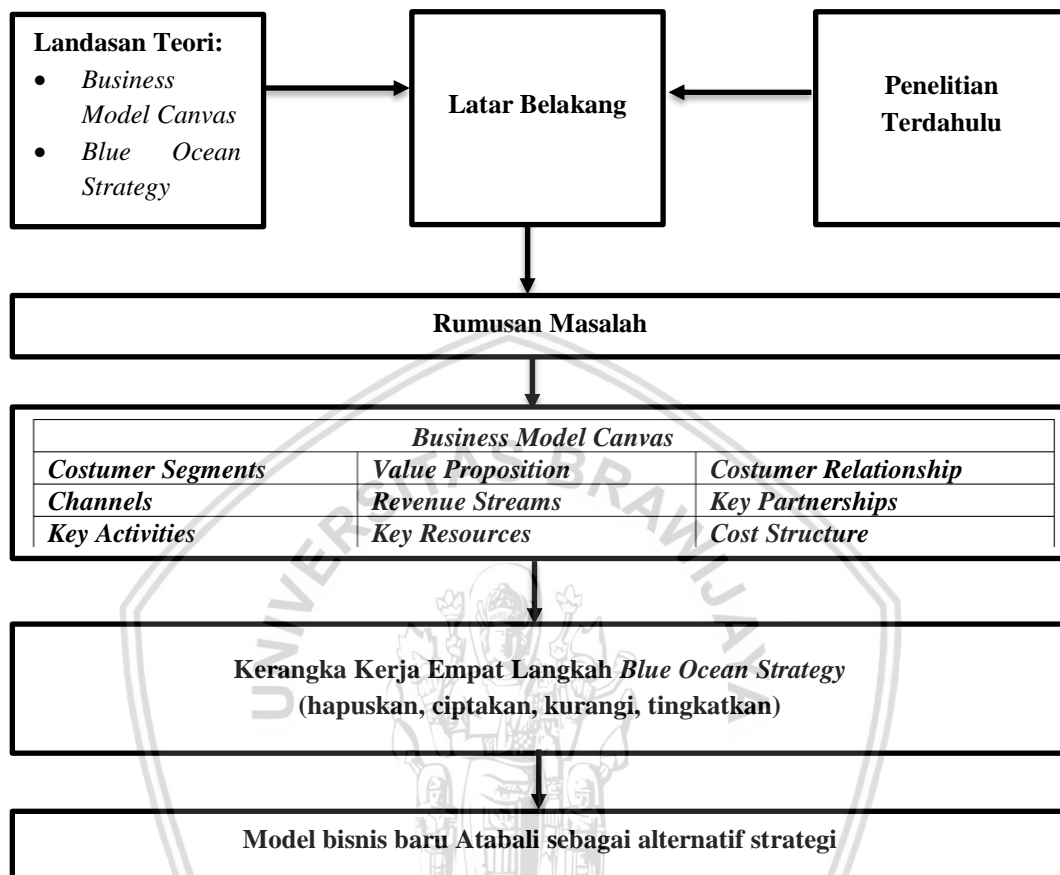
2.8 Kerangka Pikir Penelitian

Penulis akan mengidentifikasi aspek – aspek yang ada di *Business Model Canvas* untuk mendeskripsikan *Business Model Canvas* yang dimiliki Atabali saat ini. Aspek – aspek tersebut terdiri dari segmen pelanggan (*costumer segments*),

proposisi nilai (*value propositions*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), saluran (*channels*), arus pendapatan (*revenue streams*), sumber daya utama (*key resources*), aktivitas kunci (*key activities*), kemitraan utama (*key partnerships*), dan struktur biaya (*cost structure*). Setelah menganalisis *Business Model Canvas* pada Atabali saat ini, selanjutnya penulis menggunakan alat analisis kerangka kerja empat langkah (hapuskan, ciptakan, tingkatkan, kurangi) dengan cara membagi *Business Model Canvas* pada Atabali ke dalam sudut pandang biaya, sudut pandang pelanggan, dan sudut pandang proposisi nilai yang akan membantu peneliti untuk memahami pengaruh yang akan terjadi antara masing-masing elemen yang terkait di dalam *Business Model Canvas* Atabali sehingga tercipta model bisnis baru sebagai alternatif strategi Atabali.



Gambar 2.5.
Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Peneliti, 2018

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dalam merumuskan strategi untuk Atabali dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* yang dipadukan dengan analisis kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy*. Penelitian kualitatif merupakan penelitian ilmiah yang bertujuan memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mengedepankan proses komunikasi secara mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti (Herdiansyah, 2011).

Penelitian kualitatif dalam jenis ini menggunakan jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif hanya menggambarkan dan meningkatkan berbagai kondisi, situasi atau berbagai variabel. Menurut Winartha (2006), penelitian deskriptif berkaitan dengan pengumpulan data untuk memberikan gambaran atau penegasan suatu konsep atau gejala, juga menjawab pertanyaan-pertanyaan sehubungan dengan status subyek penelitian pada saat ini, misalnya sikap atau pendapat individu organisasi dan sebagainya. Data deskriptif pada umumnya dikumpulkan melalui metode pengumpulan data, yaitu wawancara atau metode observasi. Penelitian deskriptif memiliki tujuan untuk menggambarkan karakteristik sebuah populasi atau suatu fenomena. Penelitian deskriptif dilakukan untuk menjawab pertanyaan siapa (*how*), apa (*what*), kapan (*when*), dimana (*where*) dan bagaimana (*how*) (Wibisono, 2005). Selain itu, menurut Nawawi & Martini (2006), penelitian deskriptif merupakan sebuah metode yang

menggambarkan suatu keadaan objektif atau peristiwa tertentu berdasarkan fakta – fakta yang tampak atau sebagaimana mestinya yang kemudian diambil sebuah kesimpulan umum berdasarkan fakta – fakta historis tersebut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus (*case study*). Creswell dalam Herdiansyah (2011) berpendapat bahwa pendekatan studi kasus (*case study*) dalam penelitian deskriptif kualitatif adalah suatu model yang menekankan eksplorasi dari sistem yang terbatas (*bounded system*) pada suatu kasus atau beberapa kasus secara mendetail, yang disertai dengan penggalian data yang mendalam dengan melibatkan beragam sumber informasi, sehingga di dalam penelitian ini, penulis melakukan analisis deskriptif secara mendalam pada Atabali untuk memperoleh keakuratan data.

3.2. Lokasi dan Periode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Atabali yang bertempat di Jalan Raya Padonan, Br. Tibubeneng No. BC 07, Kuta Utara, Badung, Bali, Indonesia. Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu dari bulan Oktober 2018 hingga November 2018.

3.3. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah hal yang krusial kedudukannya di dalam sebuah penelitian, subjek penelitian harus diidentifikasi terlebih dahulu sebelum peneliti siap untuk mengumpulkan data. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah pemilik Atabali, Sindy Fitria Wulandari dan pihak yang terlibat dalam kegiatan utama (*key activities*) Atabali, yakni Desak Putu Widiastuti yang merupakan

karyawan tetap Atabali, serta beberapa pelanggan dari Atabali sebagai informan pendukung, yakni Kaiser, Kiriya, dan Yin.

3.4. Sumber Data

Data merupakan keterangan atau fakta-fakta yang diperoleh peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung, yang digunakan untuk keperluan penelitian. Berdasarkan jenis sumber data yang diperoleh, terdapat dua jenis data yang digunakan, yaitu data primer dan data sekunder.

3.4.1. Data Primer

Menurut Cooper dan Schindler (2011), data primer merupakan data mentah tanpa interpretasi atau pernyataan yang mewakili suatu opini atau posisi resmi, dalam hal ini data primer dapat berupa memo, surat, hasil wawancara atau pidato baik dalam format audio, video, maupun transkrip tertulis. Adapun sumber data primer yang digunakan untuk penelitian ini adalah hasil wawancara secara langsung dan tidak langsung dengan subyek penelitian, yakni Sindy Fitria Wulandari selaku pemilik Atabali sebagai informan utama yang mengetahui keseluruhan proses operasional usaha, serta beberapa informan pendukung seperti Desak Putu Widiastuti selaku karyawan tetap dan beberapa pelanggan dari Atabali, diantaranya Kiriya, Kaiser, dan Yin. Dari data primer ini, data yang diperoleh diantaranya adalah terkait dengan segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas kunci, kemitraan utama, dan struktur biaya.

3.4.1. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang berasal dari ensiklopedia, literatur buku, artikel, surat kabar, siaran warta berita, hingga web dan media sosial perusahaan (Cooper dan Schindler, 2011). Sumber data sekunder yang digunakan di dalam penelitian ini diperoleh dari studi kepustakaan yang berupa literatur buku dan jurnal atau penelitian yang berkaitan dengan manajemen strategi, model bisnis, *blue ocean strategy*, serta data tambahan yang diperlukan terkait penelitian ini. Selain itu data sekunder juga diperoleh dari website dan media sosial Atabali, serta informasi terkait Atabali pada portal penjualan produk internasional daring seperti eBay dan Alibaba.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Langkah yang paling penting dalam melakukan sebuah penelitian adalah pengumpulan data. Semakin baik proses pengumpulan data, maka hasil penelitian yang didapatkan akan semakin relevan. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuesioner.

1. Wawancara

Wawancara merupakan sebuah prosedur untuk memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara melakukan aktivitas tanya jawab dengan bertatap muka. Menurut Moleong (2001), wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, dimana pewawancara (*interviewer*) mengajukan pertanyaan kepada terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan pewawancara. Pada penelitian ini

digunakan wawancara dengan jenis semi terstruktur. Wawancara jenis ini memiliki beberapa karakteristik yaitu pertanyaan yang diberikan bersifat terbuka, namun ada batasan tema dan alur pembicaraan serta adanya pedoman yang dijadikan patokan urutan, alur, serta penggunaan kata yang dapat digunakan sebagai alat kendali bagi peneliti selama wawancara berlangsung.

Adapun informan yang diwawancara terdiri dari pemilik Atabali yakni Sindy Fitria Wulandari sebagai informan utama yang mengetahui keseluruhan proses operasional usaha, serta informan pendukung yakni Desak Putu Widiastuti selaku karyawan tetap Atabali.

2. Observasi

Observasi merupakan pengamatan dan juga pencacatan secara sistematis yang muncul di dalam peristiwa - peristiwa yang ada pada objek penelitian. (Nawawi & Martini, 2006). Penggunaan observasi digunakan oleh penulis agar dapat memahami dan mengamati secara langsung setiap kegiatan bisnis yang dilakukan Atabali yang tampak secara lebih lengkap dan tajam. Observasi ini terkait dengan kegiatan bisnis Atabali, mulai dari pemesanan produk kepada pemasok, penerimaan pesanan pelanggan, pembuatan *invoice*, hingga tahap *finishing* dan *packing* dari produk tersebut.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data untuk mencari data – data mengenai permasalahan yang diteliti melalui berbagai laporan yang ada di organisasi, data gambar atau foto dan lain sebagainya. Menurut Suharsimi Arikunto (2010), dokumentasi adalah barang-barang tertulis. Pada teknik dokumentasi ini, penulis akan menyelidiki benda-benda tertulis yang mendukung

penelitian ini. Penggunaan dokumentasi digunakan oleh penulis sebagai data pelengkap agar dapat memahami dan menjabarkan penelitian yang dilakukan. Dokumentasi pada penelitian ini berupa foto-foto yang terkait dengan kegiatan bisnis Atabali, *invoice* pelanggan yang mengisi kuesioner penelitian, dan informasi-informasi tertulis terkait gambaran umum Atabali, seperti filosofi logo Atabali hingga informasi produk.

4. Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Suharsimi Arikunto, 2010). Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data jenis kuesioner ini ditujukan kepada pelanggan Atabali yang berada di luar negeri karena tidak memungkinkan untuk dilakukan wawancara secara langsung. Pertanyaan pada kuesioner dalam penelitian ini berupa *open ended questions*, dimana menurut Rolnicki (2008), *open ended questions* adalah pertanyaan selama wawancara yang bisa menghasilkan jawaban detail dan informasi untuk dikutip. Kuesioner ini merupakan kuesioner yang dibuat *online* melalui *SurveyMonkey*, yang kemudian dikirimkan melalui *e-mail* ataupun *whatsapp owner* Atabali kepada beberapa pelanggan. Dari 10 pelanggan yang dikirimkan kuesioner, pelanggan yang menanggapi dan mengisi kuesioner ini ada sebanyak tiga pelanggan, yakni Kaiser (Jerman), Kiriama (Amerika Serikat), dan Yin (China).

3.6. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (2014) sebagai alat untuk mengkaji permasalahan dalam penerapan strategi bisnis pada Atabali. Teknik yang digunakan meliputi:

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Dalam tahap ini, peneliti menajamkan analisis, memilih bagian data mana yang dibuang, bagian data mana yang penting, menggolongkan atau pengkategorisasian ke dalam tiap permasalahan melalui uraian singkat, mengarahkan, dan mengorganisasikan data sehingga dapat ditarik dan diverifikasi.

Data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih spesifik dan mempermudah peneliti mengumpulkan data selanjutnya serta mencari data tambahan jika diperlukan. Semakin lama peneliti menggali informasi di lapangan maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks, dan rumit. Oleh karena itu, reduksi data perlu dilakukan sehingga data tidak bertumpuk agar tidak mempersulit analisis selanjutnya.

2. Penyajian Data

Tahap berikutnya adalah penyajian data, dimana “penyajian” disini dibatasi sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam tahap ini, peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan,

apakah lebih lanjut menganalisis ataukah mengambil tindakan, yang didasari atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut.

Penyajian data dapat dilakukan dengan uraian naratif, bagan, hubungan antar kategori, serta diagram alur. Penyajian data dalam bentuk tersebut bisa mempermudah peneliti dalam memahami apa yang terjadi. Pada tahap ini, peneliti berupaya menyusun data yang relevan sehingga informasi yang didapat bisa disimpulkan dan memiliki makna tertentu untuk menjawab masalah penelitian.

3. Menarik Kesimpulan dan Verifikasi

Tahap terakhir adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Penarikan kesimpulan diartikan sebagai sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan tersebut juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi ini bertujuan untuk menguji validitas makna-makna yang muncul dari data yang dikumpulkan. Verifikasi itu bisa sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran peng analisis selama menulis, suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan, ataupun peninjauan kembali dengan bertukar pikiran dengan informan lainnya. Dengan kata lain, proses analisis tidak sekali jadi, melainkan interaktif, secara bolak-balik diantara kegiatan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi selama penelitian.

Selanjutnya setelah melakukan analisis terhadap Atabali, mengkategorikan data yang sudah diverifikasi dan disesuaikan dengan kebutuhan penulisan, maka selanjutnya penulis memasukan data – data tersebut ke dalam kesembilan blok *Business Model Canvas*. Kesembilan blok tersebut terdiri atas:

1. *Key Resources* (Sumber Daya Utama), blok yang membahas tentang sumber daya utama yang dimiliki oleh Atabali.

2. *Key Activities* (Aktivitas Kunci), blok yang membahas tentang aktivitas kunci yang dilakukan oleh Atabali.
3. *Key Partnerships* (Kemitraan Utama), blok yang membahas tentang mitra utama yang dimiliki oleh Atabali.
4. *Cost Structure* (Struktur Biaya), blok yang membahas tentang struktur biaya yang dimiliki oleh Atabali.
5. *Costumer Segments* (Segmen Pelanggan), blok yang membahas tentang pelanggan yang dituju oleh Atabali.
6. *Value Propositions* (Proposisi Nilai), blok yang membahas tentang proposisi nilai yang dimiliki oleh Atabali.
7. *Channels* (Saluran), blok yang membahas tentang saluran yang digunakan oleh Atabali.
8. *Costumer Relationships* (Hubungan Pelanggan), blok yang membahas tentang hubungan pelanggan yang diterapkan oleh Atabali.
9. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), blok yang membahas tentang arus pendapatan yang terjadi di Atabali.

Setelah memasukan data – data ke dalam kesembilan blok *Business Model Canvas* maka diperoleh model bisnis yang dijalankan oleh Atabali saat ini. Selanjutnya model bisnis dianalisis dengan menggunakan kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy* agar dapat menciptakan inovasi nilai yang dapat ditawarkan oleh Atabali, maka diajukan empat pertanyaan kunci yang ada pada kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy*. Kerangka kerja empat langkah ini meliputi pengurangan atau bahkan penghapusan aktivitas-aktivitas bisnis atau komponen yang ada di 9 blok *Business Model Canvas* yang dirasa

merugikan atau memberikan manfaat yang tidak sebanding dengan beban yang dikeluarkan perusahaan untuk mewujudkannya, dan juga meningkatkan atau bahkan menciptakan aktivitas-aktivitas bisnis yang masih terkait atau komponen yang ada di 9 blok *Business Model Canvas* yang dirasa menguntungkan dan memberikan manfaat lebih untuk kemajuan perusahaan atau bisnis tersebut. Dengan menerapkan kerangka kerja empat langkah tersebut, terciptalah inovasi nilai yang dapat ditawarkan oleh Atabali kedepannya. Adapun empat pertanyaan kunci yang ada pada kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy* adalah sebagai berikut:

1. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor – faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?
2. Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?
3. Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?
4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan di industri sehingga harus diciptakan?

Pada tahap ini kerangka kerja empat langkah digabungkan dengan *Business Model Canvas* dengan menggunakan tiga pendekatan untuk memudahkan dalam menanyakan empat pertanyaan kunci pada masing – masing pendekatan. Pendekatan tersebut meliputi:

1. Sudut Pandang Biaya (*Cost Perspective*)

Dalam pendekatan ini perlu mengajukan empat pertanyaan kunci pada blok *key resources, key activities, key partnerships* dan *cost structure*. Tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi elemen infrastruktur biaya mana yang paling tinggi dan mengevaluasi apa yang terjadi jika elemen tersebut dihapus

atau dikurangi. Identifikasi elemen – elemen mana yang dapat dihilangkan dan apa yang bisa dibuat untuk mengkompensasi hilangnya elemen – elemen tersebut. Selanjutnya identifikasi infrastruktur apa yang ingin diciptakan atau ditingkatkan dan analisis seberapa bernilai elemen tersebut ketika diciptakan.

2. Sudut Pandang Pelanggan (*Costumer Perspective*)

Dalam pendekatan ini mengajukan empat pertanyaan kunci pada tiap – tiap blok sisi pelanggan yang meliputi *channels*, *costumer relationships*, *costumer segments* dan *revenue streams* dan analisis apa yang terjadi pada blok sisi biaya jika ada elemen yang dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan atau diciptakan.

3. Sudut Pandang Proposisi Nilai (*Value Propositions Perspective*)

Tahap ini bertujuan untuk mentransformasikan *value propositions* yang ada pada model bisnis, dengan cara mengajukan empat pertanyaan kunci secara bersama - sama dengan mempertimbangkan sisi biaya (*key resources*, *key activities*, *key partnerships* dan *cost structure*) dan melakukan evaluasi elemen apa yang harus atau dapat diubah pada sisi nilai (*channels*, *costumer relationships*, *costumer segments* dan *revenue streams*).

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Atabali

4.1.1 Sejarah Atabali

Atabali merupakan sebuah bisnis yang dirintis oleh Sindy Fitria Wulandari sejak tahun 2012, ketika ia masih duduk di bangku SMP, dimana tujuannya memulai suatu bisnis pada saat itu adalah ingin mempunyai penghasilan sendiri dan meringankan beban orang tua. Awalnya, bisnis yang dijalankan oleh gadis asal Bali ini bergerak di bidang *online shop*, menawarkan berbagai *handmade accessories*, seperti gelang dan kalung yang digemari oleh para wanita, dibawah nama Sindy Shop. Pada masa itu, Sindy Shop sudah mulai mengirimkan produk-produknya ke berbagai provinsi di Indonesia, dari Jawa Timur hingga Jawa Barat. Sindy Shop dikembangkan Sindy melalui media sosial Instagram dan Facebook, kemudian hadirilah berbagai portal penjualan *online* di Indonesia, seperti Shopee dan Tokopedia, yang kemudian dimanfaatkan juga oleh sang *owner* untuk memperluas pangsa pasarnya.

Di tahun 2017, dengan latar belakang keluarga yang memiliki bisnis yang juga melakukan ekspor, Sindy akhirnya tertarik untuk mulai memperluas pangsa pasarnya ke dunia internasional. Diikuti dengan menyurutnya pelanggan *handmade accessories*, Sindy kemudian memutuskan untuk menawarkan tas berbahan ata dan rotan kepada pelanggannya melalui kerja sama dengan ratusan *home industry* pengrajin tas berbahan ata dan rotan di kawasan Karangasem, Bali. Akhirnya, tahun itu juga Sindy memutuskan untuk membentuk Usaha Dagang (UD) dengan nama Atabali, yang

menawarkan dan melayani ekspor tas berbahan ata dan rotan ke seluruh dunia. Gencarnya usaha Sindy untuk mempromosikan produknya membuat banyaknya permintaan tas ata dan rotan dengan berbagai desain yang datang dari berbagai negara, baik melalui *online* maupun *offline* yang datang langsung ke outlet Atabali, mulai dari Asia seperti Thailand dan Singapura, hingga ke Eropa seperti Spanyol dan Perancis.

Sampai saat ini, Atabali memiliki kantor sekaligus outlet yang berlokasi di Jalan Raya Padonan, Br. Tibubeneng No. BC 07, Kuta Utara, Badung, Bali, Indonesia. Pemesanannya pun kini sudah memiliki berbagai cara, seperti *e-mail*, *whatsapp*, website, Alibaba, eBay, dan lain sebagainya, dengan berbagai metode pembayaran yang diterima seperti Paypal, *Wire Transfer*, dan Western Union.

4.1.2 Logo Atabali

Setiap perusahaan pasti memiliki logo yang menandakan identitas dan ciri khas mereka dalam melakukan aktivitas bisnis. Adapun logo dari Atabali ditunjukkan oleh gambar 4.1 berikut ini.

Gambar 4.1
Logo Atabali



Sumber: Dokumen Atabali, 2018

Adapun makna dan filosofi dari logo Atabali di atas adalah sebagai berikut.

- a. Lingkaran Merah (*Red Circle*) melambangkan kekuatan universal merk ini. Warna merah menunjukkan perhatian, kekuatan, dan kelebihan diantara perusahaan dengan pelanggan dari seluruh dunia.
- b. Tiga Jari-jari Miring (*Three Slanted Fingers*) menunjukkan hati dari merk ini yang 100% merupakan buatan tangan. Gradasi warnanya memberi penekanan pada bagaimana bisnis telah terus berkembang selama bertahun-tahun dengan mengikuti tren terbaru dan menyusunnya bersama dengan kesederhanaan dan keanggunan.
- c. Garis abstrak (*Abstract Line*) melambangkan identitas dan juga inti dari merek; orang Bali yang pekerja keras. Ikon ini juga memberdayakan penduduk setempat sebagai semangat sejati dari nama dan semua yang menyertainya.
- d. Bulan (*The Moon*) menandakan karya tanpa akhir yang menyentuh kehidupan ribuan orang. Bulan juga menekankan kekuatan feminim sebagai target utama merk.

4.1.3 Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi yang diterapkan oleh Atabali merupakan struktur organisasi yang berbentuk lini sederhana, dimana Atabali dipimpin oleh seorang *owner* yang juga merangkap sebagai manajer keseluruhan, baik operasional, pemasaran, hingga finansial, dan dalam melakukan aktivitas bisnisnya dibantu oleh 5 bawahan, dimana bidang pekerjaan dari kelima bawahan ini adalah sama, yaitu melakukan

aktivitas *finishing* dan *packing* dari produk-produk Atabali yang dikirimkan oleh mitra *home industri* dari Karangasem ke outlet yang berada di Badung.

Bagan 4.1
Struktur Organisasi Atabali



Sumber: Dokumen Atabali, 2018

4.1.4 Produk Atabali

Atabali menawarkan tas berbahan ata dengan berbagai desain. Atabali juga menerima *custom design*, bagi pelanggan-pelanggan yang ingin memiliki tas ata khas Bali dengan desain dan pernik-pernik khusus sesuai dengan permintaannya. Adapun beberapa desain tas ata khas Bali yang menjadi *best seller* adalah sebagai berikut.

1. Ata Round Bag Flower Pattern With Leather Clip

Sesuai dengan namanya, tas perpaduan antara rotan dan ata khas Bali ini merupakan tas bulat yang berpola bunga dengan kulit sebagai bahan dasar tali dan jepitannya. Tas ini berukuran 20cm x 7 cm, dimana untuk minimal pemesanannya adalah sebanyak 6 unit. Tas ini dihargai US\$26.00 per unitnya.

Gambar 4.2
Ata Round Bag Flower Pattern With Leather Clip



Sumber: Atabali.com, 2018

2. Ata Basket Bag Full Handmade Balinese Design

Atabali juga menawarkan tas keranjang berbahan perpaduan rotan dan ata khas Bali dengan kulit sebagai bahan talinya. Tas keranjang ini memiliki ukuran 11cm x 23cm x 13 cm. Tas keranjang ini pun juga memiliki minimal pemesanan, yaitu sebanyak 6 unit. Tas keranjang ini dihargai senilai US\$28.00 per unitnya.

Gambar 4.3
Ata Basket Bag Full Handmade Balinese Design



Sumber: Atabali.com, 2018

3. Ata Big Barrel Bag With Ribbon

Bentuk lainnya dari tas ata khas Bali yang ditawarkan oleh Atabali adalah Ata Big Barrel Bag With Ribbon, dimana tas ini berbentuk seperti tabung, dengan simpul pita sebagai pengaitnya, dan tali berbahan kulit. Tas ini memiliki ukuran 20cm x 15cm x 11cm. Ata Big Barrel Bag With Ribbon ini juga memiliki minimal pemesanan sebanyak 6 unit. Tas ini dihargai US\$29.00 per unitnya.

Gambar 4.4
Ata Big Barrel Bag With Ribbon



Sumber: Atabali.com, 2018

4. Ata Big Envelope Bag With Ribbon Clip

Produk lainnya yang ditawarkan Atabali adalah Ata Big Envelope Bag With Ribbon Clip. Tas ini berbentuk seperti amplop, dimana memiliki pengait yang berbentuk pita, dengan tali berbahan dasar kulit. Tas ini dihargai senilai US\$28.00 per unitnya dengan minimal pemesanan sebanyak 6 unit. Tas ini berukuran 21cm x 15cm x 11cm.

Gambar 4.5
Ata Big Envelope Bag With Ribbon Clip



Sumber: Atabali.com, 2018

5. Ata Rattan Handwoven Shopping Handbags Handmade

Sama seperti produk lainnya, tas belanja buatan tangan dari Atabali ini berbahan dasar rotan dan ata. Ukuran dari Ata Rattan Handwoven Shopping Handbags Handmade ini adalah 37cm x 8cm x 22cm. Tas ini dihargai senilai US\$41.00 per unitnya dengan minimal pemesanan sebanyak 6 unit.

Gambar 4.6
Ata Rattan Handwoven Shopping Handbags Handmade



Sumber: Atabali.com, 2018

4.2 Analisis Persaingan Industri Ekspor Tas Ata dan Rotan

Dalam dunia bisnis, adanya pesaing yang menawarkan produk sejenis merupakan suatu hal yang wajar. Kondisi persaingan di industri ekspor tas ata dan rotan saat ini bukan lagi masalah persaingan antara kompetitor lokal, namun sudah menjangkau kompetitor internasional. Persaingan industri ekspor tas ata dan rotan saat ini terbilang sangat ketat dimana saat ini tidak hanya diproduksi oleh Indonesia khususnya Bali, namun berbagai negara di Asia pun saat ini sudah bisa memproduksi tas ata dan rotannya sendiri, seperti misalnya berbagai perusahaan dari China pada portal penjualan *online* internasional Alibaba, yang bisa menawarkan harga jauh lebih murah dari Atabali. Harga yang terbilang lebih murah ini pun bisa mempengaruhi kualitas dari produk yang ditawarkan, dimana hal ini pun dibenarkan oleh salah satu pelanggan Atabali, Mr. Kaiser, pelanggan Atabali yang berasal dari Jerman, yang menyatakan bahwa produk Atabali merupakan produk yang tidak mudah rusak seperti produk-produk dari negara lainnya. Begitu pula dengan pernyataan pemilik Atabali, Sindy Fitria Wulandari dimana produk dari kompetitor bisa lebih murah karena kualitas dari produk dan material serta rangkaian proses produksi yang dilakukan.

“Kalo tas rotan itu banyak banget yang jual, banyak yang lebih murah juga, ada yang levelnya tipis, trus warnanya coklatnya bukan dari coklat oven-an tapi dari coklat dipernis, jadi itu bisa luntur. Jadi kalo kita di oven gitu, coklatnya keluarnya natural gitu karna dari panas, jadi gak akan luntur. Trus leather-nya juga kadang kalo orang lain dia pake yang sintetik, kita real leather.”

Ketatnya persaingan di dunia internasional menyebabkan pesaing berlomba-lomba untuk mendapatkan pangsa pasar yang ada, hal ini menyebabkan timbulnya penawaran harga yang semakin rendah kepada pelanggan tanpa memperhatikan kualitas dari produk yang ditawarkan. Untuk memahami ketatnya penawaran harga

yang ditawarkan industri tas ata dan rotan saat ini, maka penulis mengambil contoh penawaran harga dari salah satu produk tas ata dan rotan yang umum ditawarkan di Alibaba, yakni dengan kata kunci “*Ata Rattan Round Bag*”, dimana hasil pencariannya memunculkan 137 produk. Dalam hal ini, penulis menyaring 15 produk teratas dari perusahaan yang berbeda untuk dibandingkan harga produknya. Adapun hasil dari penyaringan tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1
Daftar Penawaran Harga *Ata Rattan Round Bag* di Alibaba

No	Supplier	Min. Order	Harga (US\$)
1	Guangzhou Besharp E-Commerce Inc.	5 pcs	15.90 - 17.10
2	Wenzhou Biben Arts & Crafts Co., Ltd.	10 pcs	10.00 - 25.00
3	Qingdao Beauty Arts And Craft Co., Ltd.	20 pcs	16.30 - 18.99
4	Ningbo Tiannoy Imp. & Exp. Co., Ltd.	100 pcs	18.00 - 20.80
5	Chengdu Hengxinchang Trade Ltd.	3 pcs	34.50 - 36.40
6	Bao Minh Manufacturer Joint Stock Co.	48 pcs	11.00 - 13.00
7	Guangzhou Keshi Trading Co., Ltd.	50 pcs	11.00 - 13.00
8	Vinchenzo's Ltd.	10 pcs	17.00 - 20.00
9	Xiamen Bychuan Trading Co., Ltd.	500 pcs	5.00 - 20.00
10	Ningbo Yinzhou Tingbin Int'l Trade Co Ltd	100 pcs	8.00 - 20.00
11	CV. Budivis	10 pcs	15.00 - 17.00
12	Yiwu Luanli Trading Co., Ltd.	20 pcs	23.00 - 25.00
13	BC Bali (Atabali)	10 pcs	24.00
14	Vie Vie Shopp	6 pcs	12.00 - 13.00
15	Dewa Export Product	10 pcs	15.00 - 19.00

Sumber: Data Diolah, 2018

Dilihat dari daftar penawaran harga diatas, maka dapat disimpulkan bahwa harga tas atas produk *Ata Rattan Round Bag* yang ditawarkan Atabali yang terdaftar di Alibaba sebagai BC Bali masih berada pada harga yang cukup tinggi jika dibandingkan kompetitor-kompetitornya pada situs tersebut. Namun, karyawan Atabali, Desak Putu Widiastuti berdasarkan hasil wawancara menyatakan bahwa kualitas produk kompetitornya tidak sebaik kualitas produk Atabali.

“Kalau di tempat lain mungkin mereka bisa jual lebih murah karena produknya mereka difinishing pakek vinilex, pake pernis gitu, biar kelihatan cling. Padahal dalam jangka waktu yang lama bisa aja dia ngelupas, luntur. Tapi kalo kita disini, finishingnya pakek oven, prosesnya pakek oven biar shine-nya keluar, keluar memang real dari atasnya untuk ada kelihatan shine gitu di tas, jadi keluar dia karena hasil oven-an. Terus kelebihan kita dari produk lain, kita disini pakek stick, dijarit gitu pinggirnya. Jadi lebih kuat kalo tamunya buka-tutup buka-tutup gitu jadi lebih kuat, itu bedanya. Terus sama kulit untuk strap-nya kita pakek leather, kalo yang di tempat lain mereka pakeknya sintetis, sintetik”

Sejalan dengan pernyataan karyawan Atabali, pemilik Atabali, Sindy Fitria Wulandari juga membenarkan bahwa harga produknya yang lebih tinggi disebabkan karena kualitas produk yang jauh lebih baik dari produsen-produsen asal Asia seperti Vietnam dan Filipina. Hal ini diketahui pemilik Atabali berdasarkan *feedback* atau pendapat dari pelanggan Atabali dimasa lalu yang membandingkan produk Atabali dengan produk Vietnam.

“Jadi untuk tas rotan ini karena terlalu booming di luar negeri, beberapa negara Asia itu udah pada banyak yang nyontek desainnya, bener-bener mirip. Itu ada di Vietnam sama Filipina, jadi mereka pake rotan mereka sendiri, dan ngebuat bentuk sesuai yang kita punya, bentuk bulat, bentuk kotak, segala macam yang kita punya, tapi menggunakan rotan dari negara mereka sendiri. Nah itu customer, feedback dari customer yang pernah beli di saya pernah bilang kalo dia udah pernah beli yang di Vietnam dan yang di Indonesia, jadi perbedaan rotannya itu jauh lebih bagus yang di Indonesia karena rotan yang di Indonesia itu warnanya lebih cantik, lebih kuat, kualitas lebih bagus, jadi masalah harga kenapa beda sampe setengah itu karena kualitas nomor 1, trus karena dalemnya batik itu mereka gak punya. Mereka pakek kain yang cenderung banyak orang punya, kita pakek tradisional kain Indonesia.”

Persaingan yang ketat antar kompetitor ini juga menandakan konsumen memiliki banyak pilihan dalam menentukan pilihan produknya sehingga perilaku pelanggan mengganti-ganti produk menjadi tinggi. Disamping itu, pesatnya perkembangan teknologi dan informasi serta perilaku konsumen yang saat ini cenderung mengarah ke transaksi digital dimanfaatkan oleh pelaku-pelaku bisnis untuk memasarkan produknya melalui *marketplace online* internasional seperti Alibaba,

eBay, dan Amazon, sehingga pelanggan dapat dengan mudah membandingkan spesifikasi, kualitas, dan harga produk melalui website atau aplikasi tersebut, sehingga dalam hal ini bisa dikatakan bahwa daya tawar pelanggannya tinggi.

Namun, menjadi *supplier* dan *wholeseller* membuat kualitas sangat dipertimbangkan oleh pelanggan dalam melakukan pembelian dalam jumlah besar. Seperti yang disampaikan oleh salah satu karyawan Atabali, Desak Putu Widiastuti bahwa pelanggan tidak akan melakukan *repeat order* apabila kualitas produk yang diberikan tidak sesuai dengan harapannya, sehingga disini Atabali selalu memberikan kualitas terbaik dari produk-produknya, terbukti dari banyaknya konsumen yang melakukan *repeat order* dalam jumlah yang tidak sedikit.

“Karena kualitas saya pikir ya. Kualitasnya lebih diatas dari yang lain. Pastinya seperti itu karena mereka biasa repeat order karna dia udah tau kualitas kita seperti apa, gitu.”

Disamping itu, pelanggan yang akan membeli produk Atabali dalam jumlah yang banyak biasanya meminta dan membeli satu atau dua produk terlebih dahulu yang digunakan sebagai sampel untuk dilihat dan dievaluasi kualitasnya, sehingga ketika setuju untuk melakukan pembelian dalam jumlah ratusan bahkan ribuan unit, kualitas yang Atabali berikan sudah memenuhi standar yang pelanggan tersebut harapkan.

“...Jadi biasanya di pengalaman-pengalaman sebelumnya customer yang mau order banyak itu gak mau langsung order banyak karena mereka takut kecewa sama kualitas. Tapi mereka harus cek kualitas dulu dengan order sample satu atau dua, untuk cek quality bahannya, quality kainnya, nanti setelah mereka cocok, baru mereka order langsung sesuai jumlah yang mereka mau.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Dalam hal hambatan bagi produk pengganti, untuk produk tas ata dan rotan ini terdapat banyak produk pengganti, yang bisa berasal dari tas dengan bahan yang

berbeda, sehingga hambatan bagi produk penggantinya rendah. Sejalan dengan pendapat Anisa Mega (2017) dalam sebuah artikel di Kompasiana yang berjudul “Perkembangan Trend Fashion di Indonesia” bahwa *trend fashion* merupakan sesuatu yang selalu mengalami perubahan dari masa ke masa.

“Trend fashion merupakan mode pakaian atau perhiasan yang populer selama waktu tertentu. Istilah fashion sering digunakan dalam arti positif yaitu sebagai sinonim untuk glamour, keindahan dan gaya atau style yang terus mengalami perubahan dari masa ke masa.”

Begitu pula dengan owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari yang menyatakan bahwa *fashion* akan selalu berkembang mengikuti selera konsumen dan tren yang berbeda antar masing-masing konsumen.

“Kalau produk pengganti, itu bisa tas juga kemungkinan cuman beda bahan. Karena itu fashion yang mengikuti perkembangan dan selera orang. Trus kadang season di luar negeri itu kayak summer itu mungkin mereka akan mencari bahan yang identik dengan itu.”

Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *fashion* merupakan sesuatu yang berkembang dari masa ke masa mengikuti selera konsumen yang berbeda satu sama lain. Dengan demikian, dalam dunia *fashion*, rendahnya hambatan bagi produk pengganti merupakan hal yang selalu berkembang dan merupakan selera dari masing-masing individu. Selera pelanggan yang terus berkembang dan berubah seiring perkembangan dunia fashion inilah yang menjadikan hambatan bagi produk pengganti menjadi semakin rendah.

Dalam hal hambatan bagi pendatang baru, dilihat dari banyaknya prosedur dan tahap yang harus dilakukan ketika ingin melakukan ekspor ke luar negeri, serta dibutuhkan pengetahuan yang tinggi terkait kegiatan dan peraturan apa saja yang perlu

diperhatikan dalam kegiatan ekspor, maka hambatan bagi pendatang baru sekilas bisa terlihat tinggi. Hal ini pun dibenarkan oleh *owner* Atabali, Sindy Fitria Wulandari.

“Kalau misalkan mereka memang niat banget emang untuk ekspor itu bisa semua dijalanin kayak memang harus urus izin dulu kan ke kantor, izin untuk ekspor, trus kalo dari segi ribetnya itu ya lumayan ribet karena kita harus buat... ke bank buat account untuk dollar-nya, untuk shipping-nya juga buat account juga, banyak prosedurnya, cuman kalo memang dia tau tekniknya kayak dari segi promosinya, trus dari cara harus handle tamunya bagaimana.”

Namun, kemajuan teknologi dan keterbukaan informasi bisa mempermudah pendatang baru untuk masuk ke industri ini. Di era serba digital ini, informasi apapun bisa dengan mudah diakses di internet, termasuk langkah-langkah detail mengenai cara untuk memulai bisnis ekspor. Dengan demikian, kemajuan teknologi ini bisa membuat hambatan bagi pendatang baru menjadi rendah, dengan kata lain pendatang baru bisa dengan mudah memasuki industri ini.

Dalam hal daya tawar pemasok, pemasok bahan tas ata dan rotan memiliki daya tawar yang rendah melihat banyaknya bahan baku yaitu ata dan rotan yang tersebar di berbagai pulau di Indonesia, seperti Bali, Nusa Tenggara, hingga Jawa. Dalam hal ini, pemasok dari Atabali adalah mitra kerja *home industry*, dimana mitra kerja *home industry* ini pun memiliki daya tawar yang rendah, mengingat ada banyak *home industry* lainnya yang tersebar di seluruh Bali, bahkan juga di Lombok dan Jawa.

Dengan demikian, menurut Kim dan Mauborgne (2014), kondisi persaingan industri seperti yang dijelaskan di atas merupakan kondisi samudera merah (*red ocean*) yang mana kondisi ini digambarkan dengan bisnis dengan tingkat persaingan yang begitu ketat karena banyaknya perusahaan bisnis memiliki kesamaan dalam pasar

bisnis tersebut. Oleh karena itu, kondisi ini diibaratkan berada pada lautan berdarah untuk meraih konsumen, pendapatan, dan pertumbuhan yang sama.

4.3 Business Model Canvas Atabali

4.3.1 Costumer Segments (Segmen Pelanggan)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2013), blok *costumer segments* (segmen pelanggan) menggambarkan kelompok orang atau organisasi yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Perusahaan harus mampu menganalisis dan mengategorikan kelompok-kelompok pelanggan tersebut menjadi beberapa segmen berdasarkan kebutuhan, perilaku, atau karakteristik lainnya. Tujuannya adalah untuk memudahkan pemilik atau pemegang keputusan untuk mengetahui jenis pelanggan yang akan mereka layani.

Dalam menjalankan bisnisnya, Atabali menentukan secara spesifik segmen pelanggan mana yang ditawarkan. Seperti yang diungkapkan oleh *owner* dari Atabali, Sindy Fitria Wulandari dalam wawancara, selama ini Atabali memiliki kriteria dalam melakukan promosi pada *Instagram Ads* dan *Facebook Ads*. Kriteria tersebut misalnya Atabali bisa memilih iklannya untuk tampil pada pengguna-pengguna *Instagram* dan *Facebook* dari luar Indonesia, khususnya kota-kota di Amerika Serikat, berusia lebih dari 20 tahun, dan memiliki ketertarikan di *fashion*. Untuk jenis kelamin sendiri, Atabali tidak membatasi iklannya berdasarkan jenis kelamin karena walaupun produknya digunakan oleh wanita, namun pria yang ikut menjadi pelanggannya biasanya adalah pemilik dari suatu outlet dan membeli produk Atabali untuk dijual kembali di negaranya.

“...misalkan kita pake Instagram Ads, jadi disana disediakan pilihan mau country-nya apa, dimana, misalkan kita pilih Amerika, bahkan city-nya juga ditawarkan juga, city-nya misalkan mau di New York, or di California, nanti disana dikasih pilihan dari umurnya, umur berapa yang mau kita promosiin, trus interest-nya mereka di fashion atau di apa. Umur dari umur 20an keatas, trus ketertarikan di fashion, umur, iyah itu aja. Gender, perempuan... tapi biasanya banyak customer juga sih yang laki-laki itu mereka yang punya toko-toko gitu.”

Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari mengaku lebih fokus pada pelanggan internasionalnya, khususnya pelanggan dari Amerika Serikat karena menurutnya Amerika Serikat, khususnya Kota New York merupakan kiblat *fashion* dunia sehingga terdapat banyak pelanggan potensial dari Atabali. Jumlah pemesanan produknya pun memiliki perbedaan yang signifikan, dimana permintaan produk Atabali dari Amerika Serikat mencapai ribuan unit per transaksi, Asia paling banyak 50 unit, serta Australia yang jumlah pelanggan Atabali hanya mencapai 3 pelanggan sampai saat ini.

“Nggak juga sih, karena disana menurut aku sumber fashion gitu. Jadi kayak disana itu lebih potensi untuk promosi, jualan, gitu dibanding tempat lain. Australi ada, cuman gak sebanyak Amerika. Kayak punya customer Australi paling cuma 3, kalo Amerika itu bisa sampe puluhan. Yang biasanya beli ribuan itu Amerika. Asia paling 50 pcs gitu. Asia biasanya Bangkok, Thailand, Singapura.”

Lebih lanjut lagi, pemilik Atabali mengaku saat ini bisnisnya lebih fokus menjadi *wholeseller*, sehingga transaksi pelanggan yang terjadi di Atabali merupakan transaksi *business to business* terutama oleh pelanggan-pelanggan yang memiliki *fashion store* di negara mereka. Terkait dengan pembelian individual, Atabali mengaku tetap melayani pelanggan individual yang ingin melakukan pembelian. Namun, dalam operasionalnya, pelanggan yang membeli dalam jumlah banyak lebih diprioritaskan.

“Kita fokusnya lebih ke B2B, jadi karena kita wholeseller otomatis customer kita beli untuk bisnis juga. Jadi biasanya customer-customer yang order ke kita itu punya toko di negara mereka. Jadi lebih ke business to business.”

“Dilayani. Karena kalo memang mau dipake sendiri juga boleh tapi untuk wholeseller itu lebih diutamakan, cuman kalo ada yang mau dipake sendiri, beli satuan juga dilayani. Tapi mereka rugi sendiri karena ongkirnya lebih mahal dari harga tas.”

Selain untuk pelanggan-pelanggan luar negeri, sejak awal berdiri dibawah nama Sindy Shop, Atabali juga melayani pelanggan-pelanggan dalam negeri, baik wisatawan domestik maupun mancanegara yang datang ke Indonesia, khususnya Bali. Namun, sejak menjamurnya produsen dan penjual eceran dari produk tas ata dan rotan ini dengan berbagai bentuk dan harga serta kualitas, produk tas ini tidak lagi menjadi produk yang dicari oleh pelanggan. Dengan demikian, pelanggan Atabali yang berasal dari dalam negeri pun semakin menurun, bahkan mencapai angka nol belakangan ini akibat pasar yang sudah jenuh. Namun, ketika ada permintaan dari pelanggan dalam negeri, Atabali tetap melayani dengan sepenuh hati.

“Untuk penjualan di Indonesia, kita tetep jualan di Indonesia. Cuman sekarang kita lagi fokus ke ekspor karena pertama dari benefit lebih untung ekspor dari segi rate-nya, USD, trus untuk customer juga untuk Indonesia ini saat ini lagi nggak jalan, penjualan dalam negeri hampir nol, selain itu pasar Indonesia juga mungkin udah jenuh karena saking banyaknya produk-produk yang sama, dan tas ini juga mungkin udah jadi produk yang mainstream, makanya kita fokus ke luar negeri karena mereka nggak punya barang yang kita punya, trus mereka juga suka barang-barang yang antik-antik, unik-unik, seperti barang yang kita jual sekarang.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Atabali menggunakan pendekatan segmentasi geografi, dimana Atabali menyasar pelanggan-pelanggan berdasarkan negara, regional, dan kotanya. Dalam hal ini, Atabali memprioritaskan pelanggan yang berasal dari luar Indonesia, namun juga melayani pelanggan Indonesia, baik wisatawan domestik maupun mancanegara. Atabali juga menggunakan pendekatan segmentasi demografi berdasarkan usia, yaitu 20 tahun ke atas dan berdasarkan profesi, dimana Atabali memprioritaskan pembelian dalam

jumlah banyak oleh pemilik *fashion store* di luar negeri. Pendekatan segmentasi psikografi juga digunakan, dimana mengelompokkan pelanggan gaya hidup dan kepribadian, dimana yang disasar oleh Atabali adalah pelanggan yang memiliki ketertarikan terhadap *fashion*. Dengan demikian, pasar yang dilayani oleh Atabali merupakan pasar ceruk (*niche market*), dimana Atabali melayani orang atau kelompok pelanggan yang memiliki kebutuhan dan keinginan secara spesifik dan terspesialisasi.

4.3.2 Value Propositions (Proposisi Nilai)

Blok proposisi nilai adalah sekat yang merupakan keunggulan produk, apa saja hal-hal yang dapat mendatangkan manfaat yang ditawarkan perusahaan bagi segmen pelanggannya, kekuatan dan keunggulan yang membedakan suatu bisnis dengan bisnis lainnya (Osterwalder dan Pigneur, 2013). Dalam hal ini, sebagai bisnis yang menawarkan tas ata dan rotan kepada pelanggan internasional, Atabali memiliki beberapa penawaran nilai kepada segmen pelanggannya.

Nilai pertama yang ditawarkan adalah warna produk yang natural. Dalam hal ini, warna natural yang dimaksud adalah warna coklat pada produk Atabali berasal dari warna natural ata dan rotan yang di-oven dan dijemur selama beberapa hari sehingga warna yang timbul tidak akan luntur seiring waktu jika dibandingkan dengan pesaing yang menggunakan pewarna kimia untuk mewarnai produknya.

Selain warna, produk Atabali juga diperkuat dengan jaritan pada pinggiran kain bagian dalam tas sehingga kain tersebut tidak mudah terlepas ketika pelanggan sering membuka dan menutupnya secara terus-menerus. Selanjutnya, tali yang digunakan untuk produk Atabali pun adalah *real leather* sehingga lebih kuat dan berkelas jika dibandingkan kulit sintetis yang umum digunakan pesaing.

“Kalau di tempat lain mungkin mereka bisa jual lebih murah karena produknya mereka difinishing pakek vinilex, pakek pernis gitu, biar kelihatan cling. Padahal dalam jangka waktu yang lama bisa aja dia ngelupas, luntur. Tapi kalo kita disini, finishingnya pakek oven, prosesnya pakek oven biar shine-nya keluar, keluar memang real dari atasnya untuk ada kelihatan shine gitu di tas, jadi keluar dia karena hasil oven-an. Terus kelebihan kita dari produk lain, kita disini pakek stick, dijarit gitu pinggirnya. Jadi lebih kuat kalo tamunya buka-tutup buka-tutup gitu jadi lebih kuat, itu bedanya. Terus sama kulit untuk strap-nya kita pakek leather, kalo yang di tempat lain mereka pakeknya sintesis, sintetik” (Wawancara Karyawan Atabali, Desak Putu Widiastuti, 2018)

Selain dari segi kualitas, Atabali juga menerima *custom design* bagi pelanggan yang menginginkan produk baru dari desainnya sendiri, ataupun menambahkan pernik-pernik pada produk yang ada di katalog Atabali, seperti menambahkan *brand* pribadi pelanggan pada produk Atabali misalnya. *Custom design* yang ditawarkan oleh Atabali ini pun bertujuan untuk menciptakan produk yang dispesifikasikan dengan nilai kebutuhan pelanggannya, sehingga kepuasan pelanggan meningkat, dan referensi produk yang ingin dibeli pelanggan bisa lebih meluas, tidak hanya berdasarkan katalog yang ada.

Gambar 4.7
Contoh Custom Design oleh Pelanggan
(Menambahkan Brand Pelanggan pada Tas)



Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018

Namun, *custom design* ini juga menyesuaikan dengan ketersediaan material yang diinginkan pelanggan. Dengan kata lain, Atabali juga berkemungkinan besar untuk menolak *custom design* dari pelanggan apabila material yang diperlukan tidak ditemukan di Indonesia atau melebihi *budget* pelanggan dan bentuk produk yang diluar kemampuan pekerja Atabali.

“Desainnya bisa custom, bisa dari customer sendiri, bisa kita yang desain, atau pekerja yang desain. Biasanya ada customer yang request bentuk yang susah, yang gak bisa kita buat, trus ada juga yang dari bahannya yang gak ada disini, dia kayak kasi gambar yang dia punya, trus disini kita gak bisa temuin ini bahannya apa dan buatnya dimana, jadi kita terpaksa buat menolak.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Kondisi barang selama dalam perjalanan panjang juga sangat diperhatikan oleh Atabali. Pengiriman produk ke luar negeri yang membutuhkan waktu berhari-hari, bahkan berminggu-minggu membuat produk yang terbuat dari ata dan ratan rentan terkena jamur dan bau tidak sedap. Oleh karena itu, untuk mengantisipasi serangan jamur atau masalah lainnya, Atabali memastikan *silica gel* telah dimasukkan ke dalam produknya selama proses pengiriman.

“Kalo packing, kita packing barang ini artinya kita sudah siap kirim. Jadi ini harus dipacking pakek plastik trus dalemnya kita kasi silica karna kita pengirimannya kan jauh, jadi penting juga silica untuk biar tidak ada jamur atau segala macemlah.” (Wawancara Karyawan Atabali, Desak Putu Widiastuti, 2018)

Selain itu, Atabali juga menawarkan retur bagi produk-produk yang telah tiba di negara tujuan dan mengalami cacat atau kerusakan. Meskipun jarang terjadi, fasilitas retur ini ditawarkan Atabali kepada pelanggan untuk meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan terhadap Atabali. Dalam proses retur ini, pelanggan hanya perlu mengirimkan bukti produk cacat atau rusak yang bisa berupa foto maupun video, dan menginformasikan berapa jumlah produk yang rusak atau cacat. Bukti dan jumlah

produk yang rusak bisa dikirimkan melalui *whatsapp* Atabali yang dikelola langsung oleh pemilik Atabali. Kemudian, setelah terbukti bahwa kerusakan tersebut akibat kesalahan produksi, Atabali akan mengirimkan produk yang sama sebanyak jumlah produk yang rusak, dan biaya kirim ke negara tujuan ditanggung oleh Atabali sendiri. Untuk mengantisipasi tingginya biaya yang ditanggung Atabali dalam bertanggung jawab atas produk yang rusak dengan sistem retur ini, Atabali selalu melakukan kontrol kualitas secara manual kepada satu per satu produknya sebelum dilakukan pengiriman. Dengan demikian, produk yang cacat atau rusak karena kesalahan produksi bisa diminimalisir.

“Jadi kita ada sistem retur itu untuk produk yang cacat, tapi sebelum kirim kita pasti make sure dan melakukan quality check. Jadi kita pastikan mereka menerima dengan puas. Sistem returnnya kita nanti kirim barang bukan kirim uang, misalkan ada dua barang yang rusak kita kirim dua barang yang sama, yang rusak apa, kita kirim yang itu. Trus untuk shipping-nya yang tanggung kita sendiri. Untuk buktinya, customer biasanya ngasih kita foto, ngasih bukti apanya yang rusak, bagian mananya.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komponen-elemen nilai yang membangun proposisi nilai bagi Atabali adalah elemen kinerja (*performance*), dimana peningkatan kinerja akan produk secara berkelanjutan untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang selalu mengikuti perkembangan zaman. Dalam hal ini, kualitas produk yang unggul, seperti warna produk natural dan tali menggunakan *real leather*, retur barang yang rusak, serta penambahan *silica gel* dalam proses pengiriman mencerminkan elemen kinerja (*performance*). Selain itu, elemen desain (*design*) juga menjadi keunggulan tersendiri, dimana dalam hal ini, Atabali menawarkan *custom design* bagi pelanggan-pelanggannya.

Berdasarkan elemen-elemen yang membangun proposisi nilai dari Atabali tersebut, maka proposisi nilai yang dimiliki oleh Atabali adalah sebagai *supplier* tas ata dan rotan yang selalu mengupayakan standar kualitas dan kontrol kualitas dari produk-produk yang Atabali berikan kepada para pelanggannya.

4.3.3 Channels (Saluran)

Blok *channels* menggambarkan bagaimana suatu perusahaan menghantarkan proposisi nilai yang ditawarkan kepada segmen pelanggan yang disasar saat ini. Ada dua jenis saluran yang digunakan oleh Atabali dalam menjalankan bisnisnya, yakni saluran yang dimiliki sendiri (*owned channels*) dan saluran mitra (*partner channels*).

Saluran yang dimiliki sendiri (*owned channels*) yang digunakan Atabali adalah melalui website. Website dipergunakan oleh Atabali sebagai salah satu sumber transaksi utama dalam bisnisnya. Hal-hal yang ditawarkan pada website dengan nama Atabali.com ini dapat berupa katalog produk yang lengkap dengan seluruh informasi produknya, mulai dari nama, bahan, ukuran, harga, hingga *minimum order* dari setiap produk. Selain informasi terkait produk, website Atabali juga menginformasikan secara lengkap mengenai syarat dan ketentuan, proses pengiriman, metode pembayaran, hingga narahubung untuk informasi lebih lanjut sehingga pelanggan bisa mendapatkan seluruh informasi yang dibutuhkan dalam satu website.

“When you are interested in wholesale sales, we offer special prices which are very competitive. We guarantee that we offer very good prices and high quality in Bali. Our business that builds friendships also enjoys giving full customer support! That means to us, that we will do our best to help you to find everything in Bali when you are looking for specific products. Just tell us what you are interested in! Also if the customer comes to Bali, just contact us (info@atabali.com) and we will pick you up and again do our best to make sure you will have a good time in Bali and do sightseeing in beautiful and interesting Bali. We will be very happy if you, our customer decides to visit us.” (Atabali.com, 2018)

Selain saluran yang dimiliki sendiri (*owned channels*), Atabali juga menggunakan saluran dengan bekerjasama dengan mitra (*partner channels*), yang terdiri dari:

1. *Marketplace Online* Internasional

Atabali juga memperluas saluran komunikasinya melalui kerja sama dengan beberapa *marketplace online* yang memungkinkan untuk memasarkan produknya secara internasional, seperti Alibaba dan eBay. Atabali menggunakan jenis saluran ini karena melihat kemajuan era digital yang semakin berkembang pesat serta banyaknya pelanggan potensial yang menggunakan *marketplace online* internasional tersebut. *Marketplace online* internasional saat ini sudah menjangkau seluruh dunia, dan menjadi tujuan utama masyarakat dunia ketika mencari referensi suatu produk. Hal tersebut menjadi sebuah peluang bagi Atabali untuk memasarkan dan menjangkau pelanggan yang disasar secara lebih luas.

“Karena Alibaba dan eBay itu merupakan market place yang udah menjangkau seluruh dunia, semua orang hampir tahu Alibaba, eBay, penggunaanya tentunya sangat banyak, mereka cari produk apapun pasti disana. Jadi kita harus memanfaatkan itu karena kalo hanya memanfaatkan Instagram Ads, Facebook Ads, itu belum optimal.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Atabali menyatakan sejak awal berdiri sudah menggunakan eBay dan Alibaba untuk memasarkan produknya di pasar global. Namun, seiring berjalannya waktu, minimnya tenaga yang mengelola akun dari eBay milik Atabali membuat akun eBay Atabali menjadi tidak terdeteksi dan tidak menjadi penjual yang direkomendasikan oleh eBay karena bukan merupakan akun premium. Hal ini dibenarkan oleh pemilik Atabali, Sindy Fitria Wulandari yang mengatakan, “Akun eBay kita itu Atabali, cuman

kemarin karna kita belum lanjut ke premium mungkin belum kedaftar sekarang jadi belum ke-*detect*".

Disamping eBay yang pengelolaannya belum optimal, Atabali juga memilih Alibaba sebagai saluran *marketplace online* internasional untuk pemasaran produknya. Berbeda dengan eBay, produk Atabali pada Alibaba dipasarkan melalui akun yang bernama BC Bali, dimana akun ini saat ini dikelola oleh admin BC Bali yang merupakan akun bisnis keluarganya. Dalam akun BC Bali ini, meskipun produk Atabali dijual dibawah nama BC Bali, namun profit atas produk-produk Atabali yang ditampilkan pada Alibaba merupakan profit milik Atabali.

"Oh iya, trus untuk market place itu kita pake Alibaba ada, eBay ada. Kalo Alibaba kita pakek yang premium yang berbayar. Kalo eBay kita masih yang free, tapi soon kita pasti juga upgrade ke yang premium. Persyaratannya nggak terlalu ribet, yang penting kita ada kasih company profile, kasih credit card untuk pembayaran, itu aja kok. Alibaba (premium) pertahun itu 25juta." (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

"Akun Alibaba itu kita kasih nama BC Bali. Jadi BC Bali itu akun keluarga dan yang megang itu admin BC Bali, tapi profitnya tetep masuk ke Atabali. Produk-produk Atabali yang di display disana, itu profitnya tetep ke kita." (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Dengan menggunakan saluran *marketplace online* internasional ini, tidak hanya dimanfaatkan oleh Atabali untuk menjual produknya saja, namun dapat pula memberikan informasi sebagai nilai tambah yang dapat ditawarkan kepada pelanggan, mulai dari bahan baku tas, bahan baku tali, ukuran, motif lainnya, hingga proses produksi dari tas ata dan ratan tersebut sehingga menjadi daya tarik bagi calon pembeli.

2. Media Sosial

Atabali juga melakukan promosi melalui berbagai media sosial seperti *Instagram* dengan nama @atabali_com. Hal ini bertujuan untuk memperkenalkan dan

menjangkau pelanggan secara lebih luas. Disamping *Instagram*, Atabali juga menggunakan *facebook* sebagai saluran promosinya. Namun, beberapa bulan terakhir, akun *facebook* yang digunakan sebagai saluran promosi oleh Atabali ditutup karena telah diretas oleh oknum yang tidak bertanggungjawab dan kedepannya akan dibuatkan akun *facebook* yang baru untuk saluran promosi dari produk-produknya.

“...trus kalo di facebook kemarin itu kita udah buat dari awal kita bangun bisnis kita udah langsung buat facebook page karena itu kan untuk media promosi kita. Trus karena beberapa bulan lalu ada something kaya di hack gitu jadi ilang. Tapi kedepannya akan buat lagi karna penting buat promosi.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Selain menggunakan akun *Instagram* dan *Facebook*, Atabali juga memanfaatkan *Facebook Ads*, *Instagram Ads*, dan *Google My Business* dalam hal menjangkau pelanggan dengan kriteria yang diinginkan. Melalui *Instagram Ads*, *Facebook Ads*, dan *Google My Business* ini, promosi yang diadakan oleh Atabali akan ditampilkan pada pengguna-pengguna *Instagram* dan *Facebook* yang disesuaikan dengan kriteria yang diinginkan oleh Atabali, misalnya berdasarkan kota tertentu, usia, jenis kelamin, dan ketertarikan terhadap *fashion*, sehingga promosi yang dilakukan bisa menjangkau pelanggan potensial yang disesuaikan dengan kriteria yang diinginkan.

“...kita pake Instagram Ads, Facebook Ads, Google My Business, trus itu memang kayak ada tawaran tersendiri dari social media-nya kayak promote your business. Gitu aja sih. Misalkan kita pake Instagram Ads, jadi disana disediakan pilihan mau country-nya apa, dimana, misalkan kita pilih Amerika, bahkan city-nya juga ditawarkan juga, city-nya misalkan mau di New York, or di California, nanti disana dikasih pilihan dari umurnya, umur berapa yang mau kita promosiin, trus interest-nya mereka di fashion atau di apa. Umur dari umur 20an keatas, trus ketertarikan di fashion, umur, iyah itu aja. Gender, perempuan... Iya, tapi biasanya banyak customer juga sih yang laki-laki itu mereka yang punya toko-toko gitu.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

3. Organisasi UMKM Badung

Selain dua saluran mitra di atas, Atabali juga dibantu untuk mempromosikan produknya oleh pemerintah melalui Dinas Koperasi, UKM, dan Perdagangan Kabupaten Badung. Dinas Koperasi, UKM, dan Perdagangan Kabupaten Badung melalui organisasi UMKM Badung, memberikan kesempatan bagi UMKM-UMKM yang bergerak dalam bidang ekspor untuk menggelar pameran dalam acara-acara internasional, khususnya yang diadakan di Kabupaten Badung, seperti misalnya acara *Annual Meetings of the International Monetary Fund and the World Bank Group 2018* yang digelar di Nusa Dua, Kabupaten Badung, Bali, pada tanggal 12 Oktober sampai dengan 14 Oktober 2018 lalu. Dalam acara ini misalnya, Atabali dimungkinkan untuk mempromosikan produknya kepada peserta pertemuan yang terdiri dari puluhan ribu peserta dari 189 negara.

Dalam acara AM IMF 2018 lalu, selain memanfaatkan saluran mitra (*partner channels*), yang mana dalam hal ini adalah Dinas Koperasi, UKM, dan Perdagangan Kabupaten Badung, Atabali juga menggunakan saluran milik sendiri (*owned channels*), misalkan menyebarkan kartu nama kepada delegasi-delegasi yang berasal dari negara lain yang berkunjung ke *booth* Atabali di AM IMF 2018 tersebut, sehingga berpeluang untuk dihubungi kembali oleh delegasi yang berniat untuk melakukan kerja sama, atau hanya ingin mendapatkan informasi lebih lanjut terkait produk yang ditawarkan.

“Karena kita join UMKM Badung, mereka mengajak kita, mengundang kita untuk di... ikut berpartisipasi di event-event internasional maupun nasional, kayak kemarin di pameran IMF di Nusa Dua, nanti akan ada mungkin ajakan untuk ke Jakarta untuk event expo-expo.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

4.3.4 *Costumer Relationships* (Hubungan Pelanggan)

Blok *costumer relationships* mendeskripsikan jenis hubungan yang ingin dijalin perusahaan dengan segmen pelanggan yang dituju. Dalam hal ini, *costumer relationships* menjadi kunci penting di dalam suatu bisnis.

Dalam menjalin hubungan dengan pelanggan, Atabali sebagai *supplier* yang selalu berupaya untuk memberikan inovasi-inovasi terbaru dalam produknya selalu menawarkan katalog produk terbaru kepada pelanggan melalui *e-mail* yang terdaftar maupun seluruh media sosial Atabali sehingga pelanggan tersebut bisa segera melakukan transaksi apabila tertarik dengan desain terbaru tersebut. Selain itu, penawaran melalui surat elektronik maupun media sosial tersebut bukan hanya berupa katalog desain terbaru, namun juga berupa promosi-promosi yang dilakukan oleh Atabali.

“Biasanya untuk menjaga hubungan baik, kalo ada new design, kita kayak share ke mereka, kita kirim email kita kasih tau kalo kita punya new design siapa tau mereka tertarik. Iya lebih kesana. Trus eee... kalo ada penawaran kayak ada promo gitu bisa juga.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Disamping penawaran melalui surat elektronik dan media sosial, Atabali juga memberikan diskon bagi pelanggan setia yang melakukan *repeat order*. Diskon tersebut bertujuan untuk memelihara hubungan baik dengan pelanggan yang telah mempercayakan Atabali sebagai *supplier* bagi tas ata dan rotannya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari dalam Wawancara, yang menyatakan bahwa Atabali belum pernah memberikan *reward* secara fisik kepada pelanggan setianya. Namun, pelanggan setia yang mempercayakan Atabali sebagai *supplier*-nya diberikan diskon pembelian berupa potongan harga produk.

Selain itu, dalam berhadapan langsung dengan pelanggannya, Atabali menyediakan narahubung berupa nomor telepon yang terhubung ke aplikasi *whatsapp* pada setiap website dan media sosialnya, diutamakan untuk pelanggan-pelanggan yang ingin berkomunikasi dan berhubungan langsung dengan Atabali, melalui pemilik Atabali.

Selain dari segi bantuan personal, *costumer relationship* yang diterapkan Atabali selama ini adalah kemudahan dalam bertransaksi. Kemudahan transaksi disini diartikan sebagai kemudahan pelanggan dalam melakukan pemesanan produk Atabali, karena banyaknya metode yang bisa ditempuh pelanggan, disesuaikan dengan kemampuan pelanggan. Produk Atabali bisa ditemukan dan dipesan melalui website bisnis Atabali (Atabali.com) dengan tampilan yang mudah digunakan, bisa melalui *e-mail*, *whatsapp*, *instagram*, *facebook*, bahkan *marketplace online* internasional seperti Alibaba. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh salah satu pelanggan Atabali, Mr. Kaiser yang menyatakan "*The website is user friendly, easy to use, provided shipping to my country of course, we don't have to be worry about the quality anymore*". Selain metode pemesanannya, metode pembayaran yang diterima Atabali pun terbilang mewakili metode pembayaran yang umum digunakan oleh masyarakat dunia, seperti *Paypal*, *wire transfer*, dan Western Union. Atabali juga membebaskan pelanggannya untuk memilih metode yang ingin digunakan dalam pengiriman produk lintas negara, disesuaikan dengan waktu pengiriman yang ingin ditempuh dan biaya yang ingin dikeluarkan. Pengiriman internasional ini bisa ditempuh menggunakan pengiriman kilat seperti DHL, UPS, dan FedEx, ataupun pengiriman melalui *cargo* dengan biaya yang lebih ekonomis.

“Biasanya via website, kalo misalkan dia liat di Instagram bisa hubungi lewat whatsapp juga, email juga bisa. Oh iya, trus untuk market place itu kita pake Alibaba ada, eBay ada. Kalo Alibaba kita pakek yang premium yang berbayar. Kalo eBay kita masih yang free, tapi soon kita pasti juga upgrade ke yang premium. Alibaba kita pake account BC Bali, itu akun bisnis keluarga.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

“Kalo internasional kita ada menyediakan tiga, ada paypal, western union, dan wire transfer atau transfer bank. Kalo paypal itu lebih semua orang punya, jadi rata-rata customer yang belanja lebih pake paypal karena dia tercepat dan termudah, karena sekali bayar langsung masuk detik itu juga, trus bisa lewat HP bisa online gitu. Tapi kalo bank transfer mereka harus ke bank, western union mereka harus setor uang jadi kayak gakbisa online.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

“Kalau untuk pengiriman, kita bekerja sama dengan DHL, dengan UPS, dengan FedEx, tapi kalau UPS dan FedEx itu tergantung dari permintaan customer kalo customer punya account shipping sendiri, dia pake itu. Tapi kalo dia gakpunya, dia pake DHL, pake account dari kita.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Dari pernyataan-pernyataan di atas, hubungan pelanggan yang dijalin oleh Atabali pada pelanggannya pada dasarnya termasuk ke dalam bantuan personal (*personal assistance*), dimana owner Atabali yang turun tangan secara langsung dalam berhubungan dengan konsumennya, baik melalui surat elektronik ataupun whatsapp dan media sosial lainnya, termasuk kemudahan pelanggan dalam melakukan transaksi, mulai dari beragamnya metode pembayaran hingga banyaknya jasa logistik internasional yang ditawarkan.

4.3.5 Revenue Streams (Arus Pendapatan)

Revenue streams mendeskripsikan bagaimana sebuah bisnis memperoleh pendapatan dari masing-masing segmen pelanggan yang ditargetkan. Berdasarkan hasil wawancara pemilik Atabali, Sindy Fitria Wulandari, arus pendapatan yang diterima oleh Atabali hanya berasal dari penjualan produk saja. Dengan demikian, penjualan produk merupakan sumber pendapatan utama dan satu-satunya yang dihasilkan oleh

Atabali, baik penjualan melalui website, Alibaba, media sosial, maupun saluran lainnya.

Setiap jenis arus pendapatan memiliki mekanisme penetapan harga. Mekanisme penetapan harga yang ditetapkan oleh Atabali adalah menggunakan harga tetap. Harga tetap yang diterapkan oleh Atabali merupakan harga yang telah ditetapkan berdasarkan variabel statistik, dalam hal ini harga ditentukan berdasarkan volume, dimana harga disesuaikan dengan kuantitas yang dibeli. Dalam hal ini, Atabali memberikan peluang untuk penurunan harga ketika jumlah produk yang dipesan oleh pelanggan adalah banyak, dimana berlaku semakin banyak produk yang dipesan, semakin murah harga yang diberikan, seperti yang diungkapkan pemilik Atabali, Sindy Fitria Wulandari dalam wawancara. Perubahan harga berdasarkan volume pembelian tersebut bisa dilakukan pelanggan melalui narahubung yang tertera, baik pada website maupun media sosial, yang nantinya akan berhubungan langsung dengan pemilik dari Atabali terkait dengan kesepakatan harga produk.

Selain berdasarkan volume, penerapan harga tetap pada produk Atabali juga berdasarkan fitur produk. Harga yang ditetapkan juga bergantung dari jumlah atau kualitas fitur-fitur yang ditawarkan sebagai nilai tambah, misalnya harga *Ata Round Bag Flower Pattern* yang menggunakan *ribbon clip* dan *leather strap* akan berbeda dengan *Ata Round Bag Flower Pattern* yang menggunakan *ribbon clip* dan *lining*, karena perbedaan material yang digunakan. Tabel 4.2 berikut ini merupakan patokan harga per unit pada website Atabali.

Tabel 4.2
Patokan Harga Produk Atabali Per Unit

No	Nama Produk	Kode Produk	Harga
1	Ata Round Bag Plain Pattern With Ribbon Clip	ATA0014	\$23.00
2	Ata Basket Bag Full Handmade Balinese Design	ATA0035	\$28.00
3	Ata Big Barrel Bag With Ribbon	ATA0036	\$29.00
4	Ata Big Envelope Bag With Ribbon Clip	ATA0090	\$28.00
5	Ata Bucket Rattan Bags Leather Sling With Leather Strap	ATA0003	\$26.00
6	Ata Envelope Bag Unique Design	ATA0037	\$26.00
7	Ata Envelope Bag With Short Wire Leather Handle	ATA0038	\$27.00
8	Ata Ethnic Square Bag With Leather	ATA0039	\$25.00
9	Ata Fashion Bag With Lining	ATA0062	\$26.00
10	Ata Large Barrel Bag Full Handmade	ATA0040	\$29.00
11	Ata Large Wallet Bag With Ribbon Clip	ATA0041	\$29.00
12	Ata Long Wallet Bag With Ribbon Clip	ATA0027	\$23.00
13	Ata Long Wallet Purses Bags Sling With Leather Clip	ATA0042	\$21.00
14	Ata Medium Barrel Bag With Leather Clip	ATA0013	\$29.00
15	Ata Mini Barrel Bag With Leather	ATA0043	\$24.00
16	Ata Mini Barrel Bag With Rattan Strap	ATA0044	\$24.00
17	Ata Mini Coin Bag With Rattan Strap	ATA0045	\$15.00
18	Ata Mini Tote Handbag Rattan Handmade Leather Handle	ATA0099	\$15.00
19	Ata Rattan Circle Round Sling Bags Motif Ethnic With Lining	ATA0098	\$27.00
20	Ata Rattan Ethnic Design With Coconut Wood	ATA0058	\$26.00
21	Ata Rattan Handmade Ethnic Women Handbags With Coco Wood	ATA0070	\$26.50
22	Ata Rattan Handwoven Bag	ATA0075	\$32.00
23	Ata Rattan Handwoven Bag Full Handmade	ATA0054	\$30.00
24	Ata Rattan Handwoven Mini Bag	ATA0082	\$25.00
25	Ata Rattan Handwoven Shopping Handbags Handmade	ATA0071	\$41.00
26	Ata Rattan Ladies Handbags Handwoven Handmade Design	ATA0064	\$24.00
27	Ata Rattan Oval Round Leather Clip Bags	ATA0011	\$26.00
28	Ata Rattan Round Flower Pattern Handwoven Bag In Black	ATA0008	\$29.00
29	Ata Rattan School Bag	ATA0094	\$27.00
30	Ata Rattan Square Bag Balinese Style	ATA0046	\$23.00

Bersambung

Sambungan Tabel 4.2

31	Ata Rattan Straw Beach Bag Handwoven Pattern Balinese Style	ATA0060	\$30.00
32	Ata Rattan Unique Design Handbag	ATA0057	\$26.00
33	Ata Rattan Wallet Bag With Ribbon Clip With Sling Leather	ATA0028	\$29.00
34	Ata Rattan Women bag With Coco Wood	ATA0061	\$26.00
35	Ata Rattan Women Beach Bag With Batik Lining Shapes	ATA0065	\$27.00
36	Ata Rattan Women Handbag	ATA0051	\$32.00
37	Ata Rattan Women Handwoven Bag Ethnic Design	ATA0052	\$29.00
38	Ata Rectangle Bag With Ribbon Clip and Lining	ATA0026	\$29.00
39	Ata Round Bag Flower Pattern With Leather Clip	ATA0024	\$24.00
40	Cosmetic Ladies Fashion Handbag Ata Grass Handmade	ATA0102	\$25.00
41	Ata Round Bag Flower Pattern with Ribbon Clip and Leather Strap	ATA0019	\$26.00
42	Ata Round Bag Flower Pattern With Ribbon Clip and Lining	ATA0029	\$28.00
43	Ata Round Bag Star Pattern With Lining Limited Edition	ATA0016	\$27.00
44	Ata Round Bag With Black Flower Pattern and Lining Limited Edition	ATA0015	\$36.00
45	Ata Tote Bag Long Leather Strap	ATA0031	\$25.00
46	Ata Travel Sling Bag With Ribbon Handmade Ethnic Style Casual	ATA0100	\$35.00
47	Ata Unique Balinese Design Full Handmade	ATA0047	\$27.00
48	Ata Unique Purses Bag Full Handmade	ATA0048	\$27.00
49	Backpack Ata Rattan Grass With Leather Strap Full Handmade	ATA0002	\$39.00
50	Balinese Casual Design Unique Ata Rattan Handwoven Handbag	ATA0066	\$26.50

Sumber: Data Diolah, 2018

Atabali merupakan *supplier* yang memasarkan produknya secara internasional yang mana setiap negara memiliki mata uang yang berbeda. Dengan demikian, untuk metode pembayaran atas penjualan produk-produknya, Atabali menerima tiga metode pembayaran, diantaranya adalah Paypal, *Wire transfer*, dan Western Union. Pelanggan yang bertransaksi bebas memilih metode pembayaran yang ingin digunakan yang

disesuaikan dengan metode mana yang menurut pelanggan tersebut lebih mudah untuk dilakukan.

“Kalo internasional kita ada menyediakan tiga, ada paypal, western union, dan wire transfer atau transfer bank. Kalo paypal itu lebih semua orang punya, jadi rata-rata customer yang belanja lebih pake paypal karena dia tercepat dan termudah, karena sekali bayar langsung masuk detik itu juga, trus bisa lewat HP bisa online gitu. Tapi kalo bank transfer mereka harus ke bank, western union mereka harus setor uang jadi kayak gakbisa online.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

4.3.6 Key Resources (Sumber Daya Utama)

Adapun sumber daya utama yang digunakan oleh Atabali dalam aktivitas bisnisnya, dapat dikategorikan sebagai berikut.

1. Sumber Daya Fisik

Berdasarkan wawancara dengan pemilik Atabali, sumber daya fisik yang dimiliki Atabali antara lain berupa bangunan outlet dan juga aset-aset pendukung proses operasional bisnis Atabali.

2. Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan bisnisnya, Atabali memiliki sumber daya manusia yang bisa mendukung seluruh proses bisnisnya. Saat ini, Atabali mempekerjakan 5 karyawan yang seluruhnya bertugas dalam hal melakukan *finishing* dan *packing* dari produk-produk Atabali. Sedangkan untuk kegiatan pemasaran, keuangan, hingga proses operasional lainnya, tetap dilakukan oleh pemilik Atabali sendiri.

“Kalo struktur organisasi itu, saya sendiri sebagai ownernya, tapi nggak cuma sekedar kayak terima beres, jadi saya juga kadang kalo untuk foto katalog saya yang ambil kerjaan itu trus reply email, reply message dari customer saya juga, pembuatan invoice saya juga, kadang juga ikut terjun ke pengecekan barang kayak masalah finishingnya, trus packingnya kadang kaya gitu, trus kalo dibawah saya itu ada beberapa karyawan, ada lima itu untuk packing, itu kayak bungkus barang, bersihin barang, packing untuk masukin ke box-nya, trus ada juga yang kayak nambahin souvenir-souvenir kayak misalkan customer ada request tasnya ada pake batik nih

dalemnya, nanti kita kayak beliin batiknya trus nambahin batik di dalemnya, atau ada yang request pakek kerang, kerangnya ditempel gitu di tasnya ntar kita ada karyawan khusus juga untuk pasang itu. Iya, marketing sama finance juga saya.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Tabel 4.3
Tanggung Jawab Sumber Daya Manusia Atabali

No	Posisi	Jumlah	Tanggung Jawab
1	Owner	1	Melakukan dan mengontrol seluruh kegiatan, mulai dari pemasaran, keuangan, hingga operasional.
2	Karyawan	5	Finishing dan packing produk.

Sumber: Data Diolah, 2018

Dalam merekrut tenaga kerja tetap, Atabali tidak memiliki persyaratan spesifik yang harus dipenuhi oleh calon karyawan. Syarat-syarat umum yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerjanya hanyalah lebih kepada kepribadian yang positif dan memiliki rentang umur antara 20 hingga 40 tahun.

“Jumlah karyawan tadi 5, jobdesc-nya sama mereka, bisa packing, bisa finishing. Persyaratan yang pasti tekun, rajin, jujur, kalo umur itu minimal 20 sampe umur 40.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Saat permintaan tas sedang tinggi, Atabali juga mempekerjakan tenaga kerja lepas untuk membantu kegiatan operasional, khususnya pada bagian finishing dan packing produk sehingga produk yang dipesan oleh pelanggan bisa dikirim tepat pada waktunya.

“Biasanya ada customer yang request bentuk yang susah, yang gak bisa kita buat, trus ada juga yang dari bahannya yang gak ada disini, dia kayak kasi gambar yang dia punya, trus disini kita gak bisa temuin ini bahannya apa dan buatnya dimana, jadi kita terpaksa buat menolak. Tapi kalo karena jumlah pesanannya terlalu banyak, nggak. Itu kalo terlalu banyak, kita yang mengusahakan cari pekerja.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

3. Sumber Daya Finansial

Sumber daya finansial, dimana dalam hal ini merupakan modal awal yang digunakan dalam melakukan aktivitas bisnis Atabali. Modal awal ini didapatkan dari

modal pinjaman dari Dinas Koperasi, UMKM, dan Perdagangan Kabupaten Badung senilai Rp50.000.000.

“Modal awalnya dari dinas itu, kita kan ikut nih UMKM, jadi kita dikasih nih modal 50juta nih sama mereka. Tapi kita harus bayar disaat kita bisnis kita jalan. Dinas Perdagangan dan Koperasi.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

4.3.7 Key Activities (Aktivitas Kunci)

Key Activities mendeskripsikan tindakan utama yang dilakukan perusahaan agar dapat beroperasi dengan lancar dengan menghasilkan proposisi nilai, menjangkau segmen pelanggan, mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan dengan kegiatan hubungan pelanggan, dan mendapatkan pemasukan atau *revenue stream*.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan *owner* Atabali, Sindy Fitria Wulandari, maka didapatkan aktivitas kunci yang dilakukan Atabali adalah berupa aktivitas ekspor produk Atabali kepada pelanggan luar negeri. Dalam hal ini, Atabali melayani ekspor produknya ke luar negeri, untuk pelanggan yang berasal dari berbagai negara mulai dari Benua Asia, Amerika, Australia, hingga Eropa.

“Aktivitas utamanya penjualan dan ekspor tas rotan aja. Kalau Perancis nggak terlalu sih. Tapi emang paling banyak itu di Amerika, trus di Asia yang banyak ada di Singapura ada, terus kalo di Eropa itu di Spanyol. Australi ada, cuman gak sebanyak Amerika. Kayak punya customer Australi paling cuma 3, kalo Amerika itu bisa sampe puluhan. Asia paling 50 pcs gitu. Asia biasanya Bangkok, Thailand, Singapura.”

Proses penjualan yang dilakukan oleh Atabali ini meliputi penyampaian jumlah pesanan beserta *deadline* kepada mitra *home industry* agar produk segera diproduksi sesuai dengan waktu yang dijanjikan. Setelah produk tersebut jadi, produk dikirim oleh mitra *home industry* dari Karangasem menuju outlet Atabali di Badung. Kemudian, karyawan Atabali melakukan *finishing* dan *packing* dari produk tersebut,

baru kemudian produk tersebut dikirim ke negara tujuan, melalui jasa pengiriman internasional yang bergantung pada permintaan pelanggan, entah DHL, FedEx, UPS, ataupun jasa pengiriman lainnya sesuai dengan permintaan pelanggan.

“Proses produksi... untuk tasnya terbuat dari ata, ata itu sejenis rumput, rumput liar, jadi itu nanti biasanya rumput liar itu dicari sama pekerja dari Jawa, jadi nanti itu diambil, dibersihkan, warna originalnya adalah hijau, trus nanti itu dianyam sesuai permintaan customer, mau bentuknya bulat, kotak, atau apa, setelah terbentuk itu di oven sampai menghasilkan warna coklat natural, setelah itu dijemur dibawah matahari kurang lebih seminggu, itu di Karangasem. Setelah itu finishing dan packing di outlet kita itu kita pasang tali, talinya terbuat dari real leather, tali sama klip penutup itu juga dari leather, trus untuk kainnya yang di dalam itu ada tamu yang request mau pake kain atau nggak, kalo ada yang request pake kain itu kainnya kita dari batik Indonesia asli.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Setelah produk yang dikerjakan oleh mitra *home industry* Atabali di Karangasem menjadi produk jadi dan dikirimkan ke outlet Atabali di Badung, pemilik dan karyawan Atabali kembali melakukan aktivitas *finishing* dan *packing* terhadap produk-produk yang diterima dari mitra *home industry* tersebut. Aktivitas *finishing* yang dimaksud disini berupa kontrol kualitas terhadap produk-produk yang diterima untuk memastikan bahwa produk-produk tersebut telah sesuai dengan standar kualitas Atabali, serta melengkapi pernik-pernik yang diminta pelanggan ketika melakukan pemesanan produk, misalnya menambahkan kain batik, menambah *brand* pelanggan, menambah kerang, ataupun pernik-pernik lainnya yang diminta oleh pelanggan pada saat pemesanan produk. Sedangkan untuk aktivitas *packing*, aktivitas ini merupakan aktivitas pengemasan produk secara manual, mulai dari memasukkan *silica gel* ke dalam produk untuk mencegah jamur dan bau tidak sedap, hingga melakukan pengemasan produk dengan *packaging* sesuai dengan permintaan pelanggan.

“Kalau finishing, kita biasa disini gunting-gunting kalau ada yang tajem, kalau masih ada yang serabut-serabut, kenjir, kita potong, ya pokoknya biar rapi lah, biar

terasa halus gitu barangnya kualitasnya. Kalau ada mungkin masih benangnya yang disini kita gunting-gunting biar kelihatan lebih rapi. Kalo packing, kita packing barang ini artinya kita sudah siap kirim. Jadi ini harus dipacking pakek plastik trus dalemnya kita kasi silica karna kita pengirimannya kan jauh, jadi penting juga silica untuk biar tidak ada jamur atau segala macemlah.” (Wawancara Karyawan Atabali, Desak Putu Widiastuti, 2018)

Sebelumnya, Atabali juga melakukan penjualan secara *offline* dan *online* kepada pelanggan dalam negeri. Namun seiring waktu, produsen produk sejenis di Indonesia semakin berkembang dan menjamur di seluruh daerah di Indonesia, sehingga produk tas ata dan ratan ini tidak lagi menjadi produk yang unik dimata pelanggan. Hal itu juga berdampak pada penjualan Atabali dari pelanggan Indonesia yang semakin menurun, bahkan mencapai angka nol belakangan ini. Oleh karena itu, saat ini Atabali lebih fokus pada hasil penjualan dari produk-produknya yang diekspor ke berbagai negara di dunia.

“Untuk penjualan di Indonesia, kita tetep jualan di Indonesia. Cuman sekarang kita lagi fokus ke ekspor karena pertama dari benefit lebih untung ekspor dari segi rate-nya, USD, trus untuk customer juga untuk Indonesia ini saat ini lagi nggak jalan, penjualan dalam negeri hampir nol, selain itu pasar Indonesia juga mungkin udah jenuh karena saking banyaknya produk-produk yang sama, dan tas ini juga mungkin udah jadi produk yang mainstream, makanya kita fokus ke luar negeri karena mereka nggak punya barang yang kita punya, trus mereka juga suka barang-barang yang antik-antik, unik-unik, seperti barang yang kita jual sekarang.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa untuk saat ini, aktivitas utama yang dijalankan Atabali adalah ekspor produk-produk Atabali kepada pelanggan-pelanggan internasional, yang sebelumnya melewati tahap *finishing* dan *packing* di outlet Atabali. Sedangkan untuk penjualan dalam negeri saat ini sedang terpuruk karena banyaknya produsen sejenis dan kondisi pasar yang sudah jenuh, sehingga

pelanggan tidak lagi antusias dengan produk-produk tas berbahan ata dan rotan seperti produk Atabali saat ini.

4.3.8 Key Partnerships (Kemitraan Utama)

Blok *key partnerships* menggambarkan mitra-mitra yang bekerja sama dengan Atabali agar proses bisnis dan operasional yang dijalankan Atabali bisa berjalan dengan lancar. Tujuan dari terbentuknya kemitraan ini adalah untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas yang ada di Atabali itu sendiri.

Dalam melakukan proses bisnis utamanya, Atabali bekerja sama dengan ratusan mitra *home industry* yang memproduksi tas ata dan rotan berbagai bentuk sesuai dengan permintaan pelanggan, yang berbasis di Kabupaten Karangasem, Bali. *Owner* Atabali mengaku lebih memilih menggunakan mitra kerja *home industry* karena mitra *home industry* ini hanya bekerja ketika permintaan ada, dan tidak perlu menanggung biaya tenaga kerja ketika sepi permintaan.

“Kalo pekerja sendiri... Karena ini kan musiman nih barangnya musiman, kadang kalo summer disana jadi rame, kalo udah winter atau musim lain itu akan surut, jadi kalo kita punya pekerja takutnya mereka akan nganggur karena ada kontraknya, tapi kalo home industry mereka bekerja saat permintaan ada, kalo nggak mereka akan mungkin cari pekerjaan yang lain, yang biasa ada disana, mungkin biasanya di desa-desa berkebun, bertani, gitu.” (Wawancara *Owner* Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Atabali pun mengaku bahwa perusahaan tidak perlu khawatir dengan *deadline* dan kualitas dari produk yang diproduksi oleh mitra *home industry*-nya karena dalam proses produksinya, ada seorang pemimpin yang selalu menjadi koordinator dan mengontrol kinerja ratusan mitra *home industry* yang ada di daerah tersebut, sehingga apabila terjadi masalah terkait proses produksi, pemimpin tersebut yang akan bertanggung jawab.

“Jadi itu kayak ada pemimpinnya, ada leader-nya, dari mereka itu ada satu orang leader, jadi mereka yang banyak itu di handle sama leader itu. Jadi kalo ada apa-apa, misalkan aku akan menghubungi leader, jadi nanti leader-nya yang akan menginfokan ke mereka. Jadi gak aku kasih tau ke semua 200 orang itu, tapi aku kasih tau ke leader-nya aja. Jadi nanti leader yang tanggung jawab semuanya.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Biaya yang dikeluarkan untuk membayar tenaga kerja dari mitra *home industry* tersebut juga sudah termasuk ke dalam biaya produksi tas, sehingga harga pokok penjualan untuk satu tas yang dibayarkan kepada pemimpinnya sudah termasuk ke dalam seluruh biaya yang diperlukan dalam memproduksi suatu produk.

“Kalo biaya untuk itu... mereka nggak... nggak ngasih spesifikasi kayak langsung ‘biaya saya segini’, nggak. Mereka kayak langsung menggabungkan biaya pembuatan tas sama biaya mereka sendiri. Gitu.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Bekerja sama dengan mitra *home industry* ini pula memberikan keuntungan bagi Atabali, selain lebih efisien dari segi biaya, mitra *home industry* tersebut juga memberikan garansi ketika produk yang dikirim ke outlet Atabali tidak memenuhi standar yang ditetapkan. Produk yang dibawah standar akan dikembalikan ke Karangasem dan diperbaiki agar sesuai dengan standar yang ditetapkan.

“Quality control... ini biasanya karyawan di rumah yang urus. Leader-nya nanti yang kumpulin barang dari para pekerja, kalo udah terkumpul berapa misalkan 200 atau 500 dibawa kesini, nanti quality control aku ikut turun tangan juga cek satu-satu, nanti kalo ada yang reject dikembaliin, di-service lagi.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Selain bekerja sama dengan mitra *home industry* ata dan rotan, dalam proses mengirimkan produknya kepada pelanggan dari berbagai negara, Atabali menggunakan jasa logistik internasional. Sejauh ini, Atabali baru bekerja sama dengan DHL, yang dipercayakan untuk mengirimkan pesanan pelanggan ke seluruh dunia, sehingga untuk saat ini DHL menjadi saluran pengiriman barang internasional utama

Atabali. DHL digunakan sebagai saluran pengiriman internasional yang utama karena DHL merupakan jasa tercepat dan termurah diantara jasa-jasa pengiriman internasional yang ada.

“Karena dari sekian banyaknya shipper, lebih bagus DHL karena DHL itu tercepat diantara yang lain. Biasanya kalo yang lain itu ke Asia misalkan 4 hari, tapi DHL kalo ke Asia bisa sehari atau dua hari aja. Trus ke Eropa DHL 3 hari aja, sedangkan yang lain bisa seminggu. Trus untuk harga juga termurah karena kita dikasih special rate sama DHL karena kita berlangganan.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Namun apabila ada pelanggan yang meminta secara khusus agar pesannya dikirimkan melalui UPS, FedEx, ataupun jasa logistik internasional lainnya dengan *account shipping* milik pelanggan sendiri, Atabali tetap memfasilitasinya, namun tidak ada kerja sama khusus dengan jasa pengiriman internasional lain tersebut.

“Kalau untuk pengiriman, kita bekerja sama dengan DHL, dengan UPS, dengan FedEx, tapi kalau UPS dan FedEx itu tergantung dari permintaan customer kalo customer punya account shipping sendiri, dia pake itu. Tapi kalo dia gakpunya, dia pake DHL, pake account dari kita.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Selain itu, dalam hal pengiriman barang di daerah Indonesia, Atabali menggunakan beberapa saluran jasa pengiriman barang yang bisa menjangkau wilayah Indonesia. Hal ini disesuaikan dengan daerah pelanggan, biaya kirim, dan permintaan pelanggan. Beberapa saluran jasa pengiriman barang nasional di Indonesia belum menjangkau daerah-daerah tertentu, sehingga diperlukan pengecekan melalui website jasa tersebut terlebih dahulu sebelum melakukan pengiriman dengan jasa tersebut. Selama ini, Atabali lebih banyak menggunakan jasa JNE dalam mengirimkan produknya karena merupakan jasa logistik terdekat dari outlet Atabali. Sedangkan

untuk jasa logistik lainnya, seperti Wahana, J&T, dan lain sebagainya digunakan sesuai dengan permintaan pelanggan dan jangkauan dari masing-masing jasa tersebut.

“Kalau untuk pengiriman, kita bekerja sama dengan DHL, dengan UPS, dengan FedEx, tapi kalau UPS dan FedEx itu tergantung dari permintaan customer kalo customer punya account shipping sendiri, dia pake itu. Tapi kalo dia gakpunya, dia pake DHL, pake account dari kita. Kalo domestik paling ngirimnya pake JNE atau yang terdekat.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

4.3.9 Cost Structure (Struktur Biaya)

Cost Structure menggambarkan bagaimana suatu bisnis mengeluarkan beban atau biaya yang ditimbulkan dari penciptaan dan penghantaran proposisi nilai, sampai dengan mendapatkan pemasukan perusahaan.

Dalam proses produksinya, Atabali lebih menggunakan pendekatan *value-driven*, dimana Atabali berani mengeluarkan biaya yang lebih dari pesaingnya demi menciptakan produk yang berkualitas. Kualitas yang unggul inilah yang membuat pelanggan melakukan *repeat order* walaupun harga jualnya yang sedikit lebih mahal dari pesaingnya.

“Kalau di tempat lain mungkin mereka bisa jual lebih murah karena produknya disini mereka difinishing pakek vinilex, pake pernis gitu, biar kelihatan cling. Padahal dalam jangka waktu yang lama bisa aja dia ngelupas, luntur. Tapi kalo kita disini, finishing-nya pakek oven, prosesnya pakek oven biar shine-nya keluar, keluar memang real dari ata nya untuk ada kelihatan shine gitu di tas, jadi keluar dia karena hasil oven-an. Terus kelebihan kita dari produk lain, kita disini pakek stick, dijarit gitu pinggirnya. Jadi lebih kuat kalo tamunya buka-tutup buka-tutup gitu jadi lebih kuat, itu bedanya. Terus sama kulit untuk strap-nya kita pakek leather, kalo yang di tempat lain mereka pakeknya sintetis, sintetik. Kualitasnya lebih diatas dari yang lain. Pastinya seperti itu karena mereka biasa repeat order karna dia udah tau kualitas kita seperti apa, gitu.” (Wawancara Karyawan Atabali, Desak Putu Widiastuti, 2018)

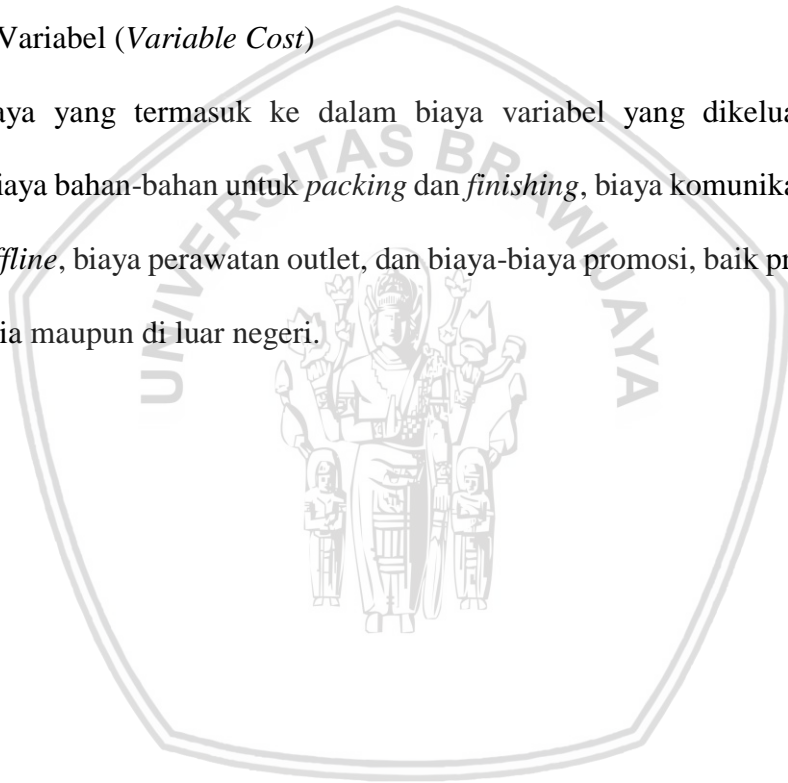
Ditinjau dari karakteristiknya, pengeluaran Atabali terbagi atas dua karakteristik, yaitu biaya tetap (*fix cost*) dan biaya variabel (*variable cost*). Adapun biaya-biaya tersebut adalah sebagai berikut.

1. Biaya Tetap (*Fix Cost*)

Adapun yang termasuk ke dalam biaya tetap yang dikeluarkan oleh Atabali adalah biaya gaji karyawan yang berjumlah lima orang.

2. Biaya Variabel (*Variable Cost*)

Biaya yang termasuk ke dalam biaya variabel yang dikeluarkan Atabali meliputi biaya bahan-bahan untuk *packing* dan *finishing*, biaya komunikasi baik *online* maupun *offline*, biaya perawatan outlet, dan biaya-biaya promosi, baik promosi produk di Indonesia maupun di luar negeri.



Gambar 4.8
Business Model Canvas Atabali

<div><div><div>Key Partnerships</div><div><ul style="list-style-type: none">- <i>Home Industry</i> Tas Ata dan Rotan- Jasa Logistik Internasional: DHL- Jasa logistik nasional: JNE</div></div></div>	<div><div><div>Key Activities</div><div><ul style="list-style-type: none">- Ekspor produk- Penjualan produk di Indonesia- Pemesanan produk- <i>Finishing</i> produk- <i>Packing</i> produk</div></div><div><div>Key Resources</div><div><ul style="list-style-type: none">- Sumber Daya Fisik : bangunan outlet dan aset-aset pendukung- Sumber Daya Manusia: 1 <i>owner</i> dan 5 karyawan- Sumber Daya Finansial: modal awal Rp50.000.000</div></div></div>	<div><div>Value Propositions</div><div><ul style="list-style-type: none">- <i>Quality control</i> dan standar kualitas (warna natural, <i>silica gel</i>, <i>real leather</i>, bahan baku terbaik)- <i>Custom design</i>- Retur produk yang rusak dari luar negeri</div></div>	<div><div>Customer Relationships</div><div><ul style="list-style-type: none">- Bantuan personal: media sosial, website, email- Kemudahan transaksi</div></div> <div><div>Channels</div><div><div><i>Owned Channels:</i></div><div><ul style="list-style-type: none">- Website</div><div><i>Partner Channels:</i></div><div><ul style="list-style-type: none">- <i>Marketplace online</i> internasional (Alibaba, eBay)- Media sosial (facebook dan instagram)- Organisasi UMKM Badung</div></div></div>	<div><div>Customer Segments</div><div><ul style="list-style-type: none">- Pelanggan luar negeri (prioritas)- Pelanggan di Indonesia (wisatawan domestik dan wisatawan mancanegara)</div></div>
<div><div>Cost Structure</div><div><div><i>Value-driven</i> (pengutamakan kualitas)</div><div><div>Biaya Tetap:</div><div><ul style="list-style-type: none">- Biaya gaji karyawan tetap</div><div>Biaya Variabel:</div><div><ul style="list-style-type: none">- Biaya bahan-bahan <i>finishing</i> dan <i>packing</i>- Biaya komunikasi (<i>offline</i> dan <i>online</i>)- Biaya promosi- Biaya perawatan outlet</div></div></div></div>		<div><div>Revenue Streams</div><div><div>Mekanisme penetapan harga: <i>volume-based</i> dan <i>fitur-based pricing</i></div><div><div>Penjualan produk Atabali:</div><div><ul style="list-style-type: none">- Website- Alibaba- Outlet- Media Sosial</div></div></div></div>		

Sumber: Data diolah, 2018

4.4 Evaluasi *Business Model Canvas* Menggunakan Kerangka Kerja Empat Langkah *Blue Ocean Strategy*

Untuk memudahkan dalam melakukan inovasi nilai, maka Osterwalder dan Pigneur (2013) mengkolaborasikan *Business Model Canvas* dengan kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy*. Metode ini membagi blok-blok *Business Model Canvas* ke dalam sudut pandang biaya, sudut pandang pelanggan, dan sudut pandang proposisi nilai, yang bertujuan untuk dapat menganalisis komponen apa saja yang dapat dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan dalam tiap-tiap blok *Business Model Canvas*. Dalam hal ini, *Business Model Canvas* dari Atabali saat ini dikombinasikan dengan kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy* untuk memudahkan dalam meninjau kembali faktor-faktor apa saja yang dapat dihapuskan, ditingkatkan, dikurangi, dan diciptakan pada masing-masing sudut pandang, sehingga menghasilkan inovasi nilai yang dapat ditawarkan kepada pelanggan yang disasar.

4.4.1 Sudut Pandang Biaya (*Cost Perspective*)

Pada sudut pandang biaya ini, penulis melakukan analisis elemen-elemen pada sisi bagian kiri *Business Model Canvas*, yang terdiri dari blok sumber daya utama (*key resources*), aktivitas utama (*key activities*), kemitraan utama (*key partnerships*), dan struktur biaya (*cost structure*). Blok-blok tersebut dievaluasi dengan menggunakan kerangka kerja empat langkah sehingga hasilnya adalah sebagai berikut.

1. Ciptakan

Melihat perkembangan trend *fashion* yang berubah-ubah seiring berjalannya waktu dan selera pelanggan, bisnis yang memproduksi produk *fashion* dituntut untuk selalu kreatif dan mengeluarkan inovasi baru agar bisa tetap bertahan dalam industri

tersebut. Sejauh ini, mitra *home industry* Atabali hanya memproduksi produk ata dan rotan dengan berbagai model. Untuk itu, Atabali dapat pula menciptakan kerja sama yang baru dengan *home industry* yang bergerak di bidang lain yang berpotensi untuk menjadi *trend fashion* kedepannya, seperti misalnya tas berbahan eceng gendok, ataupun berbahan lainnya. Dengan demikian, ketika tren tas ata dan ratan ini memudar, Atabali tetap mempunyai produk unggulan lain yang diminati oleh pasar internasional. Dengan menciptakan kerja sama baru dengan mitra *home industry* produk berbahan lainnya, Atabali dapat pula mengoptimalkan *value propositions* dalam hal *custom design*, karena dengan terciptanya kerja sama dengan *home industry* produk berbahan lain, Atabali bisa meminimalisir penolakan permintaan *custom design* pelanggan akibat kurangnya referensi *home industry* yang mampu mengerjakan *custom design* pelanggan.

“Karena kita dari dulu selalu mengikuti tren, kayak kemarin tas rotan ini itu adalah ide gagasan dari customer dari Korea pertama kali. Jadi misalkan ini memudar kita pastinya akan ngikutin tren, apa yang lagi tren kita pasti akan produksi itu. Kayak misalkan tas bambu, itu adalah gagasan ide dari customer Spanyol. Jadi itu kita bisa produksi, setelah itu kita coba update itu di website, sosial media kita, banyak yang tertarik, nanti kita lanjutin. Tapi kalo udah memudar, kita liat update apa sih yang lagi ngetren sekarang, terkait dengan handmade product kayak tas gitu, pasti kita akan produksi lagi. Atau misalkan kalo gaada update apa-apa, kita yang akan mencoba desain yang baru untuk memancing customer.” (Wawancara Owner Atabali, 2018)

Untuk keperluan *finishing* dan *packing*, dalam wawancara, owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari mengaku masih membeli bahan-bahan *packing* dan *finishing* secara manual ke toko-toko yang ada, sehingga harga yang didapatkan pun berupa harga eceran. Dalam hal ini, Atabali dapat menciptakan kerja sama baru dengan pemasok barang-barang tambahan yang umum digunakan sebagai pernik *finishing* dan *packing*, seperti misalnya kain batik atau kain motif lainnya, kerang, dan

pemasok pernak-pernik lainnya. Dengan menciptakan kerja sama dengan pemasok, Atabali akan berpeluang untuk mendapatkan harga bahan-bahan yang lebih murah, sehingga bisa menghemat pengeluaran.

Dalam pendistribusian produknya ke luar negeri, terutama di negara-negara yang sasaran yang memiliki potensi pelanggan yang sangat besar, Atabali bisa melakukan kerja sama dengan perusahaan setempat dengan tujuan optimisasi dan skala ekonomi, dimana di negara tujuan tersebut Atabali memiliki mitra yang melakukan pendistribusian sekaligus pemasaran produk Atabali di negara tersebut, demi mengurangi biaya, mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas perusahaan.

Selain menawarkan produk-produknya, Atabali juga bisa melakukan kerja sama dengan UMKM-UMKM produk komplementer, produk kerajinan tangan lainnya, seperti misalnya topi, miniatur, maupun kerajinan-kerajinan tangan lainnya agar pelanggan yang bertransaksi dengan Atabali baik melalui website maupun media sosial, bisa sekaligus melakukan *one stop shopping*, sehingga pelanggan bisa menghemat biaya kirim yang dikeluarkan dalam bertransaksi di Atabali dengan membeli berbagai produk dengan berbagai jenis sekaligus.

Selain itu, dalam memelihara hubungannya dengan pelanggan, Atabali pun dapat menciptakan *database* pelanggan yang terpadu sebagai salah satu bentuk dari sumber daya intelektual. Dalam proses bisnisnya, Atabali selama ini belum memiliki *database* yang terpadu. Menurut Sri Warni (2016), *database* pelanggan ini memiliki banyak manfaat, diantaranya adalah sebagai penunjuk arah penjualan sehingga bisnis dapat memasuki pasar yang tepat, sebagai gambaran potensi pasar yang membantu dalam menentukan potensi pasar misalnya berdasarkan kota atau negara, merekam

customer blacklist sehingga pelaku bisnis akan mengetahui pelanggan mana saja yang bermasalah dalam transaksi jual beli, menganalisa penjualan misalnya untuk menganalisa penyebab penurunan atau peningkatan penjualan di suatu negara, dan sebagai sarana untuk berkomunikasi dengan pelanggan. Dengan adanya *database* pelanggan yang terpadu, seluruh informasi tentang pelanggan akan terkumpul dalam satu tempat sehingga akan lebih mudah bagi Atabali dalam mencari informasi pelanggan, baik untuk keperluan riset maupun transaksi jual beli.

Masih dalam sumber daya utama, hal yang perlu diciptakan Atabali dalam blok ini adalah logo dan *brand* yang berkekuatan hukum. Selain penciptaan *database* pelanggan, dari segi sumber daya intelektual, logo dan *brand* Atabali sebaiknya dipatenkan atau didaftarkan secara hukum melalui Direktorat Jendral Kekayaan Intelektual. *Brand* dan logo ini merupakan pembeda produk Atabali dengan produsen lainnya, dan juga menjadi tanda pengenal yang menunjukkan asal suatu barang sekaligus menghubungkan barang yang bersangkutan dengan produsennya. *Brand* dan logo juga menggambarkan kepribadian dan reputasi atas barang yang diproduksi. Pentingnya logo dan *brand* ini menjadikan bahwa logo dan *brand* Atabali perlu untuk dipatenkan dan didaftarkan secara hukum. Selain itu, menurut Deddy (2017) dengan perlindungan hukum ini juga memberikan perlindungan bagi perusahaan dari adanya peniruan, pembajakan, penjiplakan, maupun perbuatan curang lainnya yang dilakukan oleh orang lain atas karya-karya yang memiliki hak terhadap *brand* dan logo.

Dari blok *key activities*, Atabali yang sebelumnya tidak melakukan kegiatan pemasaran secara intensif, sebaiknya mulai melakukan kegiatan pemasaran secara intensif dengan memberikan penanggungjawab pada masing-masing bauran

pemasaran yang diterapkan oleh Atabali, sehingga kegiatan pemasaran Atabali bisa berjalan dengan optimal. Dengan optimalnya kegiatan pemasaran yang dilakukan, bisa meningkatkan ketertarikan pelanggan terhadap produk, yang kemudian meningkatkan permintaan dari produk-produk Atabali.

2. Tingkatkan

Dalam melakukan proses bisnisnya, saat ini Atabali menerapkan struktur organisasi yang sederhana, dimana hanya terdiri dari pemilik yang dibantu oleh lima orang karyawan bagian *finishing* dan *packing*. Dari situ bisa dilihat bahwa pemilik Atabali juga bertanggung jawab dalam kegiatan finansial, pemasaran, hingga terjun langsung ke kegiatan operasional Atabali, seperti misalnya melakukan *quality control*. Disamping bertanggung jawab dalam bisnis Atabali ini, pemilik Atabali juga memiliki kewajiban sebagai mahasiswi salah satu perguruan tinggi negeri di Bali sekaligus menjadi ibu dari seorang anak. Oleh karena itu, Atabali saat ini memerlukan peningkatan dari segi struktur organisasi dan sumber daya manusia, sehingga struktur organisasi yang baru bisa lebih efektif dan efisien, serta memiliki tenaga kerja yang bertanggung jawab pada masing-masing divisi. Dengan demikian, pemilik Atabali tidak perlu lagi *kewalahan* dalam menyeimbangkan keluarga, bisnis, dan pendidikan yang ditempuh, sehingga seluruh proses bisnis Atabali bisa berjalan lebih efektif dan efisien dengan memiliki *decision maker* pada masing-masing divisi.

“Kewalahan itu pasti karena 24jam itu rasanya kurang untuk ngurus kerjaan, ngurus keluarga, ngurus kuliah, belum lagi tugas-tugasnya, jadi untuk sekarang memang masih mampu, tapi untuk kedepannya pastinya kita akan cari, kita akan buat struktur organisasi untuk ngurus marketingnya, untuk ngurus finance-nya, tapi kalo untuk saya sendiri nanti mengenai masalah-masalah pembuatan invoice atau respon ke client itu saya nggak akan kasih ke orang lain karena customer biasanya udah cocok

sama saya, jadi kalo untuk masalah yang bisa dikasih ke orang lain, pasti akan saya kasih.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Dari sisi jasa pengiriman internasional, selama ini Atabali hanya menggunakan DHL sebagai jasa pengiriman internasional utama. Kedepannya, hal ini perlu ditingkatkan, Atabali perlu menjalin kerja sama dengan jasa pengiriman internasional lainnya, baik FedEx, UPS, TNT, ataupun pengiriman melalui *cargo* agar ketika ada pelanggan yang memiliki *shipping account* pada jasa pengiriman internasional selain DHL, Atabali bisa secara profesional melayani pelanggan tersebut. Dengan terjalinnya hubungan baik dan kerja sama dengan jasa pengiriman internasional lainnya, proses penjemputan produk-produk di outlet Atabali yang akan dikirimkan ke luar negeri pun akan lebih dipermudah dan diprioritaskan.

3. Hapuskan

Selain ada beberapa komponen yang perlu ditingkatkan dan diciptakan, ada pula hal yang perlu dihapuskan dalam proses operasional Atabali. Hal yang perlu dihapuskan tersebut adalah penjualan produk di Indonesia. Sebelumnya, Atabali juga melakukan penjualan secara *offline* dan *online* kepada pelanggan dalam negeri. Namun seiring waktu, produsen produk sejenis di Indonesia semakin berkembang dan menjamur diseluruh daerah di Indonesia, sehingga produk tas ata dan ratan ini tidak lagi menjadi produk yang unik dimata pelanggan. Hal itu juga berdampak pada penjualan Atabali dari pelanggan Indonesia yang semakin menurun, bahkan mencapai angka nol belakangan ini. Selain itu, hasil dari ekspor produk Atabali memiliki margin laba yang jauh lebih besar dari penjualan produknya di Indonesia. Dengan demikian, penjualan dalam negeri ini lebih baik dihapuskan karena kondisi pasar yang sudah

jenuh dengan produk ata dan ratan, sehingga saat ini Atabali bisa lebih fokus pada hasil *whole seller* dari produk-produknya yang diekspor ke berbagai negara di dunia.

“Untuk penjualan di Indonesia, kita tetep jualan di Indonesia. Cuman sekarang kita lagi fokus ke ekspor karena pertama dari benefit lebih untung ekspor dari segi rate-nya, USD, trus untuk customer juga untuk Indonesia ini saat ini lagi nggak jalan, penjualan dalam negeri hampir nol, selain itu pasar Indonesia juga mungkin udah jenuh karena saking banyaknya produk-produk yang sama, dan tas ini juga mungkin udah jadi produk yang mainstream, makanya kita fokus ke luar negeri karena mereka nggak punya barang yang kita punya, trus mereka juga suka barang-barang yang antik-antik, unik-unik, seperti barang yang kita jual sekarang.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Mengingat dihapusnya penjualan produk Atabali kepada pelanggan domestik pada blok *Key Activities* dikarenakan kondisi pasar yang sudah jenuh dan margin laba yang relatif kecil, turut pula menghapus beberapa komponen pada blok lain. Salah satunya adalah jasa logistik nasional yakni JNE dalam *partner channels*. Saluran jasa logistik nasional ini dihapus karena penjualan produk di Indonesia sudah tidak dilanjutkan, sehingga pendistribusian melalui jasa logistik nasional sudah tidak terlalu diperlukan lagi, karena penjualan produk Atabali saat ini lebih difokuskan kepada ekspor ke luar negeri, sehingga yang perlu dioptimalkan adalah jasa logistik internasional.

4. Kurangi

Dalam sudut pandang biaya, adapun elemen yang dapat dikurangi adalah elemen struktur biaya, dalam hal ini adalah biaya promosi. Sejalan dengan tidak dilanjutkannya penjualan dalam negeri dikarenakan kondisi pasar yang sudah jenuh dengan produk ata dan ratan, maka penjualan Atabali di dalam negeri saat ini lebih baik tidak dilanjutkan, sehingga bisa lebih fokus pada promosi *whole seller* dari produk-produknya yang diekspor ke berbagai negara di dunia. Sebelumnya, Atabali juga

melakukan upaya promosi untuk meningkatkan penjualan produknya di Indonesia melalui *paid promote* dan *endorse* kepada *online shop instagram* yang memiliki pengikut lebih dari 100.000 akun. Dengan dihapuskannya biaya promosi dalam negeri, maka biaya yang dikeluarkan Atabali untuk promosi bisa lebih fokus kepada promosi ke luar negeri, baik melalui *endorse*, maupun *Instagram* dan *Facebook Ads*, sehingga biaya promosi secara keseluruhan bisa lebih efisien.

“Perbedaannya kalo domestik biasanya promosinya bukan Instagram Ads lagi, tapi kita lebih ke paid promote. Jadi kita paid promote ke... bukan ke selebgram gitu, tapi online shop yang followers-nya banyak. Trus endorse juga, endorse biasanya jarang ke selebgram tapi lebih ke online shop juga, tapi yang punya followers 100ribu keatas.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Gambar 4.9
Evaluasi Kerangka Kerja Empat Langkah pada Atabali:
Sudut Pandang Biaya

<i>Key Partnerships</i>	<i>Key Activities</i>	Keterangan:
<ul style="list-style-type: none"> - Mitra home industry produk berbahan lainnya - Supplier bahan baku finishing dan packing - Mitra distributor luar negeri - UMKM produk komplementer - Jasa logistik internasional: FedEx, TNT, UPS, dll - Jasa logistik nasional: JNE 	<ul style="list-style-type: none"> - Penjualan produk (domestik) - Pemasaran produk 	
	<p><i>Key Resources</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sumber Daya Manusia: struktur organisasi yang lebih efektif dan efisien - Sumber Daya Intelektual: database pelanggan, logo dan brand dipatenkan 	
<i>Cost Structure</i>		
<ul style="list-style-type: none"> - Biaya promosi: biaya promosi dalam negeri 		

Sumber: Data diolah, 2018

4.4.2 Sudut Pandang Pelanggan (*Costumer Perspective*)

Pada sudut pandang pelanggan, penulis melakukan analisis elemen-elemen pada sisi bagian kanan *Business Model Canvas* yang terdiri dari blok segmen pelanggan (*costumer segments*), hubungan pelanggan (*costumer relationships*), saluran (*channels*), dan arus biaya (*revenue streams*). Blok-blok ini dievaluasi dengan kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy* sehingga hasilnya adalah sebagai berikut.

1. Tingkatkan

Pada sudut pandang pelanggan, salah satu hal yang dapat Atabali tingkatkan adalah dari elemen *costumer relationships*. Dimana dalam hal ini, perlu peningkatan dalam hal *personal assistance*, yang mana Atabali seharusnya memiliki tenaga kerja khusus yang menangani pelanggan agar seluruh pertanyaan dan pesanan pelanggan bisa ditangani secepatnya. Banyaknya tanggung jawab yang diemban oleh pemilik Atabali terkadang membuatnya menjadi *slow respond* dalam menangani pertanyaan dan pesanan pelanggan, sehingga ketika ada tenaga kerja yang membantunya, akan lebih memperbaiki hubungan Atabali dengan pelanggan. Hal ini pun sejalan dengan pernyataan dua dari tiga pelanggan Atabali, yakni Mr. Kaiser dan Mr. Kiriama yang berpendapat bahwa hal yang perlu ditingkatkan dari Atabali adalah kecepatan respon dari *customer service* Atabali yang dalam hal ini adalah pemilik Atabali sendiri.

Selanjutnya dari elemen *channels*, ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan agar proses bisnis Atabali bisa semakin efektif dan efisien, yakni dari segi *partner channels*. Salah satu *partner channels* yang diterapkan Atabali yaitu *marketplace online* internasional perlu ditingkatkan, karena saat ini pelanggan lebih percaya

bertransaksi melalui *marketplace online* internasional seperti eBay dan Alibaba karena penjual-penjual yang berhasil masuk ke situs tersebut hanyalah penjual-penjual yang diverifikasi sehingga dapat memperkecil kemungkinan penipuan. Dengan demikian, Atabali perlu meningkatkan saluran ini agar pangsa pasar yang ditargetkan bisa lebih luas cakupannya. Atabali yang sebelumnya memiliki akun Alibaba premium dibawah nama BC Bali pun sebaiknya membuat akun premium yang mengatasnamakan Atabali sehingga merk Atabali pun bisa dikenal oleh pengguna situs tersebut, begitu pula dengan akun eBay Atabali yang belum dikelola secara optimal agar dioptimalkan sehingga bisa menjadi sumber pendapatan yang efektif. Selain Alibaba dan eBay, Atabali pun bisa meningkatkan keanggotaannya pada *marketplace online* internasional lainnya, mengingat di zaman serba teknologi ini terdapat banyak *marketplace online* internasional yang menjanjikan, seperti misalnya Amazon yang belum dijangkau oleh Atabali.

“eBay dan Alibaba, iya. Kita kerja sama sama mereka udah setahunan full dari awal mulai kita udah langsung kerja sama sama mereka. Kedepannya mungkin akan join di market place lain kayak Amazon.” (Wawancara Owner Atabali, Sindy Fitria Wulandari, 2018)

Sama seperti *marketplace online* internasional, peningkatan dalam elemen *channels* juga perlu dilakukan dari sisi media sosial. Menurut We Are Social dan Hootsuit (2018), media sosial Facebook masih mendominasi pengguna bulanan aktif, yakni sebanyak 2,167 juta pengguna, kemudian disusul YouTube sebesar 1,5 juta dan WhatsApp 1,3 juta pengguna aktif per bulan. Dari data tersebut, banyaknya pengguna media sosial aktif dari seluruh dunia bisa menjadi sebuah peluang untuk memaksimalkan promosi produk Atabali serta meningkatkan citra Atabali di dunia

internasional. Selama ini, Atabali hanya mengoptimalkan *Instagram Ads* sebagai saluran promosi, namun hal itu masih bisa dioptimalkan dengan memanfaatkan media sosial lainnya, seperti misalnya YouTube dengan membuat konten terkait proses produksi, proses pengiriman, maupun aktivitas bisnis Atabali lainnya. Dalam hal ini, pemanfaatan YouTube Ads juga akan sangat bermanfaat sebagai saluran promosi karena pengguna YouTube yang semakin meningkat setiap bulannya. Disamping meningkatkan saluran media sosial dengan menambah media sosial yang baru sebagai media promosi, Atabali dapat pula mengoptimalkan media sosial yang sebelumnya belum optimal dikelola, seperti misalnya *facebook page* yang baru-baru ini terhapus karena diretas, sehingga pangsa pasar pengguna facebook sebagai media sosial dengan pengguna terbanyak bisa dimanfaatkan dengan baik, terutama dalam bidang promosi.

Dengan dioptimalkannya pemanfaatan *marketplace online* internasional seperti Alibaba, eBay, dan Amazon, serta media sosial seperti facebook dan YouTube, maka penjualan produk melalui saluran tersebut pun akan meningkat. Dengan kata lain, hal ini turut mendorong peningkatan *revenue streams* dalam hal penjualan produk pada *marketplace online* internasional dan media sosial.

Masih dari sisi *channels*, website Atabali yang merupakan *owned channel* juga diperlukan peningkatan. Hal ini sejalan dengan saran dari salah satu pelanggan Atabali, Mr. Kiriya yang menyarankan agar desain dan tampilan dari website Atabali perlu dilakukan peningkatan karena membosankan, walaupun tetap mudah untuk digunakan. Dengan dilakukannya pemeliharaan website secara rutin, pelanggan yang berkunjung akan lebih nyaman dalam melakukan kunjungan untuk melihat katalog produk terbaru di website Atabali.

Selain itu, Atabali juga perlu meningkatkan keikutsertaannya dalam *International Exhibitions*, baik yang diadakan di Bali maupun luar kota. Dengan mengikuti berbagai pameran internasional, Atabali bisa memperlihatkan secara langsung kualitas dari produk dan layanannya kepada peserta pameran internasional tersebut, sehingga kedepannya bisa terjalin kerja sama yang saling menguntungkan. Salah satu hal yang bisa ditempuh Atabali dalam meningkatkan keikutsertaannya dalam pameran internasional adalah dengan aktif menggali informasi terkait *international exhibitions*, baik melalui UMKM Badung ataupun melalui pihak-pihak lainnya.

2. Ciptakan

Memiliki saluran mitra bersama pemerintah melalui Dinas Koperasi, UMKM, dan Perdagangan Kabupaten Badung, Atabali banyak diberikan kesempatan untuk mengikuti acara-acara atau pameran-pameran internasional, seperti misalnya *Annual Meetings of the International Monetary Fund and the World Bank Group* 2018. Dalam mengikuti pameran tersebut, Atabali bisa membuat brosur yang memuat katalog produk-produk unggulan dari Atabali sehingga akan lebih bermanfaat ketika dibagikan kepada peserta atau delegasi dari berbagai negara yang mengikuti acara atau pameran tersebut, mengingat sebelumnya Atabali hanya memamerkan produk-produknya tanpa memberikan katalog produk pada delegasi atau peserta yang berkunjung ke *booth* Atabali dalam suatu pameran atau acara.

Atabali juga bisa menambah sumber pendapatannya dengan aktivitas selain penjualan produknya, yaitu dengan melakukan penjualan produk-produk komplementer kerajinan tangan lainnya, seperti misalnya topi, miniatur, maupun

kerajinan tangan lainnya sebagai hasil kerja sama dengan UMKM-UMKM mitra, sehingga selain membantu untuk membangun dan memperkenalkan UMKM mitra dan kerajinan tangan Indonesia kepada dunia, hal ini juga bisa menghasilkan pendapatan tambahan bagi Atabali.

Selain melakukan penjualan produk-produk UMKM mitra, Atabali juga bisa melakukan kegiatan *paid promote*. Melihat jumlah pengikut Atabali di media sosial yang banyak, memungkinkan Atabali untuk menerima *paid promote* dari *online shop* lainnya dalam hal mempromosikan produk-produk *online shop* lainnya. *Paid promote* sendiri merupakan kegiatan membayar suatu akun media sosial yang memiliki banyak pengikut untuk mempromosikan suatu produk yang ditawarkan dan disimpan pada beranda media sosial dalam jangka waktu yang disepakati.

3. Hapuskan

Selain jasa logistik nasional pada blok *key partnership*, komponen yang perlu dihapuskan lainnya adalah dari blok segmen pelanggan, dimana pelanggan di Indonesia sudah tidak menjadi segmen pelanggan dari Atabali, yang sejalan dengan tidak dilanjutkannya penjualan produk dalam negeri karena kondisi pasar yang sudah jenuh dan margin laba yang relatif kecil. Dengan demikian, Atabali bisa lebih fokus kepada segmen pelanggan internasionalnya yang tersebar di berbagai negara.

Gambar 4.10
Evaluasi Kerangka Kerja Empat Langkah pada Atabali:
Sudut Pandang Pelanggan

Keterangan:	Costumer Relationships	Costumer Segments
	- <i>Personal assistance</i> : media sosial, website, email, <i>fast respond</i>	
Hapuskan	Channels	- Pelanggan di Indonesia
Kurangi	Owned Channels:	
Ciptakan	- Brosur - Website	
Tingkatkan	Partner Channels:	
	- Marketplace online internasional: Alibaba, eBay, Amazon	
	- UMKM Badung: perbanyak ikut internasional exhibitions	
	- Media Sosial: Facebook, YouTube, dll	
	Revenue Streams	
	Penjualan produk:	Pendapatan lain:
	- Media sosial	- Penjualan produk komplementer
	- Amazon, Alibaba, eBay	- Paid promote

Sumber: Data diolah, 2018

4.4.3 Sudut Pandang Proposisi Nilai (*Value Propositions Perspective*)

Dalam sudut pandang proposisi nilai, penulis melakukan evaluasi pada elemen proposisi nilai (*value proporsition*) *Business Model Canvas* Atabali yang dapat dijadikan sebuah inovasi nilai dari bisnis tersebut. Blok proposisi nilai ini dievaluasi dengan kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy*, sehingga hasilnya adalah sebagai berikut.

1. Ciptakan

Produk *fashion* merupakan produk yang selalu berkembang dan berubah seiring berjalannya waktu dan selera pelanggannya. *Fashion* membuat suatu industri yang memproduksinya harus selalu menciptakan inovasi-inovasi produk baru serta

diferensiasi produk baru yang memiliki ciri khas dan keunikan tertentu. Dengan menciptakan inovasi-inovasi produk baru yang belum pernah ditawarkan sama sekali oleh pesaing, hal itu akan menjadi nilai tambah dan proposisi nilai yang bagus untuk perkembangan bisnis Atabali ke depannya.

Selain itu, kerajinan tas ata dan rotan yang beredar luas dipasaran selama ini hanya berupa tas ata dan rotan yang memiliki satu ruang di dalam tasnya, yang membuat barang yang dimasukkan ke dalam tas menjadi tidak terorganisir. Seiring perkembangan zaman, pelanggan membutuhkan tas yang unik namun juga tas yang mampu memfasilitasi kebutuhan pelanggan, seperti misalnya tas ata dan rotan yang memiliki sekat-sekat kantong di dalamnya, sehingga barang-barang bawaan pelanggan yang ingin dimasukkan ke dalamnya bisa lebih terorganisir. Sekat-sekat kantong ini pun bisa menggunakan kain endek khas Bali sebagai lapisan terluarnya, sehingga lebih mencirikan Bali dan Indonesia sehingga menambah kesan etnik dalam setiap produk yang diproduksi.

2. Tingkatkan

Salah satu proposisi nilai dari Atabali adalah *custom design*. Selama ini, Atabali menerapkan *custom design* yang memungkinkan pelanggan untuk mengirimkan desain produknya sendiri atau memodifikasi produk Atabali sesuai dengan keinginannya. Namun, dalam penerapannya, *custom design* ini belum berjalan optimal karena pelanggan yang menginginkan bentuk atau material produk diluar kemampuan Atabali.

“Biasanya ada customer yang request bentuk yang susah, yang gak bisa kita buat, trus ada juga yang dari bahannya yang gak ada disini, dia kayak kasi gambar yang dia punya, trus disini kita gak bisa temuin ini bahannya apa dan buatnya dimana, jadi kita terpaksa buat menolak.” (Wawancara Owner Atabali, 2018)

Dengan demikian, Atabali dapat mengatasi masalah material dan bentuk produk yang tidak bisa dikerjakan oleh mitra *home industry*-nya dengan mencari informasi mengenai material yang dibutuhkan untuk pembuatan produk *custom* tersebut, serta mencari mitra *home industry* lain yang mampu mengerjakannya, sehingga kasus penolakan pesanan pelanggan bisa diminimalisir demi menjalin hubungan baik dengan pelanggan.

Gambar 4.11
Evaluasi Kerangka Kerja Empat Langkah pada Atabali:
Sudut Pandang Proposisi Nilai

Keterangan:

Hapuskan

Kurangi

Ciptakan

Tingkatkan

Value Propositions

- Inovasi dan diferensiasi jenis produk baru
- Sekat-sekat kantong berdesain kain endek khas Bali
- Custom design: minimalisir penolakan

Sumber: Data Diolah, 2018

4.5 Business Model Canvas Atabali Baru

Business Model Canvas Atabali yang baru diperoleh dari penggabungan antara *Business Model Canvas* Atabali saat ini dan dievaluasi dengan menggunakan kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy* (hapuskan, kurangi, ciptakan, tingkatkan) yang diterapkan melalui sudut pandang biaya, pelanggan, dan proposisi nilai. Adapun *Business Model Canvas* yang baru pada Atabali adalah sebagai berikut.

Gambar 4.12
Business Model Canvas Atabali Baru

Key Partnerships <i>Home industry</i> tas ata dan rotan <i>Home industry</i> produk berbahan lain <i>Supplier</i> bahan baku <i>finishing</i> dan <i>packing</i> Mitra distributor luar negeri UMKM produk komplementer Jasa Logistik Internasional: DHL, FedEx, TNT, UPS, dan lain-lain	Key Activities Ekspor produk Pemesanan produk <i>Finishing</i> produk Packing produk <i>Pemasaran produk</i> Key Resources Sumber Daya Fisik : bangunan outlet dan aset-aset pendukung Sumber Daya Intelektual: logo <i>Atabali</i> , <i>database</i> pelanggan Sumber Daya Manusia: 1 <i>owner</i> dan 5 karyawan, <i>struktur organisasi yang lebih efektif dan efisien</i> Sumber Daya Finansial: modal awal Rp50.000.000	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> - <i>Quality control</i> dan standar kualitas (warna natural, <i>silica gel</i>, <i>real leather</i>, bahan baku terbaik) - Retur produk yang rusak dari luar negeri - <i>Custom design: minimalis penolakan</i> - <i>Inovasi dan diferensiasi jenis produk baru</i> - Sekat-sekat kantong berdesain kain endek khas Bali 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> - Bantuan personal: media sosial, website, email, <i>fast respon</i> - Kemudahan transaksi Channels <i>Owned Channels:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Website, brosur <i>Partner Channels:</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Marketplace online</i> internasional: Alibaba, eBay, Amazon, dan situs lain - Media sosial: instagram, facebook, YouTube, dan media sosial lain - UMKM Badung: <i>perbanyak mengikuti international exhibitions</i> 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> - Pelanggan luar negeri - Pemilik <i>fashion store</i> di luar negeri - <i>Fashion enthusiast</i>
Cost Structure <i>Value-driven</i> (pengutamaan kualitas) Biaya Tetap: <ul style="list-style-type: none"> - Biaya gaji karyawan tetap Biaya Variabel: <ul style="list-style-type: none"> - Biaya bahan-bahan <i>finishing</i> dan <i>packing</i> - Biaya komunikasi - <i>Biaya promosi</i> 		Revenue Streams Mekanisme penetapan harga: <i>volume-based dan fitur-based pricing</i> Penjualan produk: <ul style="list-style-type: none"> Website Media sosial <i>Marketplace online</i> internasional Pendapatan Lain: <ul style="list-style-type: none"> Penjualan produk komplementer Penerimaan <i>paid promote</i> 		

Sumber: Data diolah, 2018

Penggabungan *Business Model Canvas* Atabali saat ini dengan kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy* menghasilkan sebuah proposisi nilai baru yang dapat ditawarkan kepada segmen pelanggan dari Atabali.

Proposisi nilai dari penciptaan inovasi-inovasi dan diferensiasi jenis produk baru secara berkala menjadi sebuah penggabungan nilai yang dapat ditawarkan kepada pelanggan Atabali, yang sebagian besar merupakan pelanggan *whole seller* yang berasal dari luar negeri. Penciptaan inovasi-inovasi jenis produk baru, terutama jenis produk yang berbahan dasar bahan-bahan khas Indonesia, khususnya Bali seperti misalnya ata rotan, bambu, eceng gondok, dan lain sebagainya yang disentuh dengan teknik buatan tangan dan konsep etnik nan unik, akan menciptakan permintaan-permintaan baik dari pelanggan baru maupun pelanggan lama, terutama dari negara-negara yang memiliki selera *fashion* yang tinggi, seperti misalnya Amerika Serikat. Penambahan sekat-sekat kantong bernuansa Bali dengan menggunakan kain endek sebagai lapisan terluar juga dapat meningkatkan keunikan dan *ethnicity* dari produk Atabali.

Penciptaan proposisi nilai dengan menciptakan inovasi-inovasi jenis produk baru ini pada industri *fashion* merupakan sesuatu hal yang sangat perlu, mengingat perkembangan *fashion* di dunia selalu berkembang seiring berjalannya waktu dan selera dari masing-masing pelanggan di seluruh belahan dunia. Dengan adanya penciptaan inovasi-inovasi jenis produk secara berkala, pelanggan dari Atabali akan terus berdatangan karena memiliki banyak referensi dan model produk yang selalu mengikuti perkembangan tren *fashion* dari waktu ke waktu.

Disamping menciptakan produk fashion dari bahan etnik dan unik, bahan-bahan seperti ata ratan dan bambu sangat berpotensi untuk digunakan memproduksi jenis produk lain, seperti misalnya kursi, topi, sandal, bingkai foto, dan aksesoris lainnya. Dengan demikian, pelanggan Atabali pun nantinya tidak hanya berasal dari *fashion enthusiast*, namun juga berasal dari pelanggan dengan ketertarikan yang berbeda.

Disamping menciptakan inovasi-inovasi jenis produk baru, proposisi nilai pada sisi *customization* juga perlu dimaksimalkan dalam penerapannya. Dalam penerapannya, *customization*, dalam hal ini adalah Atabali menerima *custom design* dari pelanggan, merupakan proposisi nilai yang belum optimal penerapannya. Atabali sering menolak *custom design* yang ditawarkan pelanggan ketika mitra *home industry* dari Atabali tidak mampu mengerjakannya. Dengan demikian, diperlukan pengoptimalan dalam proposisi nilai ini dengan menjalin kerja sama dengan berbagai *home industry* yang memiliki kemampuan yang berbeda-beda, sehingga *custom design* ini bisa terealisasi dengan optimal.

Model bisnis Atabali yang baru dapat meningkatkan pelayanan Atabali kepada pelanggan-pelanggannya sebagai *whole seller* tas ata dan ratan yang mengedepankan kualitas produk dan layanannya, dimana hal ini diprioritaskan kepada pelanggan internasional dengan penciptaan inovasi-inovasi dan diferensiasi jenis produk baru secara berkala, yang tidak terlepas dari peningkatan-peningkatan dan evaluasi pada elemen-elemen lainnya seperti elemen saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, hingga kemitraan utama. Hal tersebut merupakan

inovasi nilai yang dapat ditawarkan dan sebagai suatu langkah strategis bagi Atabali untuk menempatkan bisnis di suatu posisi strategis yang berbeda dari yang lain.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis *Business Model Canvas* Atabali, maka dapat disimpulkan bahwa Atabali berada di kondisi *red ocean*. Penggabungan *Business Model Canvas* Atabali saat ini dengan kerangka kerja empat langkah *Blue Ocean Strategy* menghasilkan alternatif model bisnis sebagai berikut:

1. Dari sudut pandang biaya, blok *key partnership* bisa melakukan kerja sama baru dengan mitra *home industry* produk berbahan lainnya, *supplier* bahan baku *finishing* dan *packing*, mitra distributor luar negeri, menghapuskan kerja sama dengan jasa logistik nasional, serta meningkatkan kerja sama dengan mitra logistik internasional. Pada blok *key activities*, Atabali bisa menghapus penjualan produk di Indonesia, serta menciptakan kegiatan pemasaran yang intensif. Pada blok *key resources*, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan efisien, serta *database* pelanggan dan logo dan *brand* yang dipatenkan. Dari blok *cost structure*, menghapuskan biaya promosi luar negeri.
2. Dari sudut pandang pelanggan, blok *costumer relationship* bisa memaksimalkan *personal assistance* agar cepat tanggap, dihapuskannya pelanggan di Indonesia pada *costumer segment*, penciptaan brosur, pengoptimalan website, *marketplace online internasional*, UMKM Badung, serta media sosial, pengoptimalan penjualan produk, serta menciptakan sumber pendapatan lain.

3. Dari sudut pandang proposisi nilai, Atabali bisa melakukan inovasi dan diferensiasi jenis produk baru, menciptakan sekat-sekat kantong berdesain kain endek khas Bali, serta mengoptimalkan *custom design*.

5.2 Saran

Berdasarkan penyajian dan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka penulis menyarankan beberapa hal bagi Atabali, diantaranya adalah:

1. **Proposisi Nilai**

Tetap mempertahankan proposisi nilai yang unggul yang telah ditawarkan saat ini. Penulis menyarankan agar fokus untuk menciptakan inovasi jenis produk baru secara berkala serta mencari referensi *home industry* dengan berbagai kemampuan agar *custom design* bisa berjalan optimal.

2. **Saluran**

Meningkatkan kerja sama dan hubungan baik dengan berbagai saluran mitra untuk meningkatkan penjualan dan kepuasan pelanggan, seperti mitra *e-commerce* internasional, media sosial, UMKM Badung, serta jasa pengiriman luar negeri. Selain itu, *update* website secara berkala, dan buat brosur khusus untuk dibagikan saat pameran atau acara-acara tertentu.

3. **Hubungan Pelanggan**

Penulis menyarankan agar mempekerjakan *customer service* untuk membantu pemilik dalam berkomunikasi dengan pelanggan, sehingga timbal balik bisa cepat dilakukan.

4. Sumber Daya Utama

Penulis menyarankan untuk membuat struktur organisasi yang efektif dan efisien, yang setiap divisi memiliki penanggungjawabnya sendiri sehingga *owner* tidak melakukan segalanya sendiri. Selain itu, agar memiliki kekuatan hukum, logo dan *brand* Atabali sebaiknya segera dipatenkan, serta buatlah *database* pelanggan sehingga data-data pelanggan mudah dicari ketika dibutuhkan, terutama dalam melakukan riset terkait segmen pelanggan.

5. Aktivitas Utama

Penulis menyarankan Atabali untuk menghapus aktivitas penjualan dalam negeri yang sedang terpuruk, dan lebih fokus kepada ekspor produk kepada pelanggan internasional, serta melakukan kegiatan pemasaran secara intensif.

6. Kemitraan Utama

Penulis menyarankan agar Atabali mencari referensi-referensi *home industry* dengan berbagai kemampuan yang berbeda untuk menunjang proposisi nilai yang baru, yaitu menciptakan inovasi jenis produk baru. Atabali juga disarankan untuk menjalin kerja sama dengan *supplier* bahan-bahan yang digunakan untuk *finishing* dan *packing*, sehingga harga yang didapatkan bisa lebih murah daripada harga membeli di toko-toko yang ada.

7. Segmen Pelanggan

Penulis menyarankan agar Atabali fokus kepada segmen pelanggan yang berada di luar negeri karena kondisi pasar ata dan ratan di Indonesia sudah jenuh, melihat penjualan produk Atabali di Indonesia yang mencapai angka 0 belakangan ini. Disamping itu, ekspor ke luar negeri memberikan margin laba yang jauh lebih

besar dari penjualan produk di dalam negeri, sehingga fokus kepada segmen pelanggan luar negeri akan jauh lebih menguntungkan.

8. Struktur Biaya

Penulis menyarankan Atabali untuk menghapuskan biaya-biaya promosi untuk penjualan produk di dalam negeri, seperti *endorse* dan *paid promote online shop* Indonesia, dan lebih fokus kepada promosi produk Atabali ke pelanggan-pelanggan luar negeri, baik melalui *endorse*, *Instagram Ads*, *Facebook Ads*, maupun metode lainnya.

9. Arus Pendapatan

Penulis menyarankan Atabali untuk mengoptimalkan penggunaan media sosial, seperti facebook dan instagram, serta *marketplace online* internasional, seperti Alibaba, eBay, dan Amazon, agar arus pendapatan atau transaksi yang terjadi di kedua media tersebut bisa berjalan efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atabali, 2018, diakses pada 15 September 2018, <
http://www.atabali.com/index.php?route=information/information&information_id=4>.
- Auletta, Nunzia. 2015. '*Agora Magazine Speaks Spanish*', *Journal of Business Research* 68, pp. 2527-2539.
- BC Bali, 2018, diakses pada 12 September 2018, <
https://www.alibaba.com/trade/search?fsb=y&IndexArea=product_en&CatId=&SearchText=ata+rattan+round+bag>.
- Cooper, Donald R. & Schindler, Pamela S. 2011. *Business Research Methods*, 11th Edition. New York: McGraw-Hill Education.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management: Concept And Cases*, 16th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Diaz, R. D., Muñoz, L. & González, D. P. 2017. '*Business Analysis of Public Services Operating in The Smart City Ecosystem: The Case of SmartSantander*', *Future Generation Computer System*, pp. 198-214.
- Dijkman, R. M., Sprenkels, B., Peeters, T. & Janssen, A. 2015. '*Business Model for Internet of Things*', *International Journal of Information Management* 35, pp. 672-678.
- Glueck, W. F. & Jauch, L. R. 2000. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Herdiansyah, Haris. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Herdito, Vido, 2018. *Analisis Business Model Canvas pada Rock Hotel dengan Menggunakan Pendekatan Blue Ocean Strategy*, Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang
- Joyce, Alexandre & Paquin, Raymond L. 2016. '*The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models*', *Journal of Cleaner Production* 135, pp. 1474-1486.

- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2015. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make The Competition Irrelevant*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Kinicki, Angelo & Williams, B. K. 2016. *Management: A Practical Introduction*, 7th Edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Kotler, Philip. & Amstrong, Gary. 2017. *Principles of Marketing*, 16th Edition. London: Pearson Global Edition.
- Magretta, Joan. 2002. 'Why Business Models Matter'. Harvard Business Review, vol. 80, no. 5, pp. 86-92.
- Mäkelä, Otto & Pirhonen, Veikka. 2012. 'The Business Model as a Tool of Improving Value Creation in Complex Private Service System – Case: Value Network of Electric Mobility', Aalto University School of Science and Technology, BIT Research Centre.
- Mega, Annisa. 2017, *Perkembangan Trend Fashion di Indonesia*, diakses pada 15 Oktober 2017, <
<https://www.kompasiana.com/annisamega/588321f3cc92731105931d89/perkembangan-trend-fashion-di-indonesia?page=all>>
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. 2014. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UI-Press
- Moleong, L.J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi & Hadari, Martini. 2006. *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. 2013. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Wiley
- Pearce, John A. & Robinson, Richard B. 2013. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Priyono, Felicia. 2015. 'Analisa Penerapan Business Model Canvas pada Toko Moi Collection', AGORA Vol 3, No. 2, pp. 358-363.
- Quak, H., Balm, S. & Posthumus, B. 2014. 'Evaluation of City Logistics Solutions with Business Model Analysis', Procedia – Social and Behavioral Sciences 125, pp. 111-124.

- Rainaldo M., Wibawa BM., dan Rahmawati Y. '*Analisis Business Model Canvas pada Operator Jasa Online Ride-Sharing (Studi Kasus Uber di Indonesia)*', Jurnal Sains dan Seni ITS Vol. 6, No. 2.
- Robbins, S. P. & Coulter, Mary. 2010. *Manajemen*, 10th Edition. Jakarta: Erlangga.
- Rolnicki, E, Tate, C. Dow, & Taylor, A. Sherri. 2008. *Pengantar Dasar Jurnalisme*. Jakarta: Kencana.
- Rothaermel, F. T. 2017. *Strategic Management*, 3rd Edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Sri Warni. 2016, *Manfaat Database Pelanggan*, diakses pada 28 Oktober 2018, < <https://zahiraccounting.com/id/blog/manfaat-database-pelanggan/>>
- Sutika, I Ketut. 2017, *BPS: Bali Ekspor Anyaman Meningkatkan 42,70 Persen*, diakses pada 9 Mei 2018, < <https://bali.antaranews.com/berita/123290/bps-bali-ekspor-anyaman-meningkat-4270-persen>>.
- We Are Social and Hootsuite. 2018, *Digital in 2018: World's Internet Users Pass the 4 Billion Mark*, diakses pada 25 Oktober 2018, < <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>>
- Wibisono, Dermawan. 2005. *Metode Penelitian & Analisis Data*. Jakarta: Salemba Medika.
- Winartha, I Made. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi*. Yogyakarta: ANDI OFFSET.
- Winda Destiana Putri, 2015, *Kerajinan Bali Sulit Tersaingi Di Pasar Ekspor*, diakses pada 11 Mei 2018, <<http://www.republika.co.id/berita/nasional/daerah/15/02/17/njwbrm-kerajinan-bali-sulit-tersaingi-di-pasar-ekspor>>
- Yasir, Muchammad, 2017. '*Model Bisnis Software House Zata Yumna Technology untuk Menjadi Perusahaan Konsultan Information Technology bagi Kontraktor Kualifikasi Kecil*', Tesis. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Yulianto, Deddy Firdaus. 2017, *Alasan Mengapa Merek Harus Dilindungi*, diakses pada 30 Oktober 2018, < <https://optimasihki.id/tag/pendaftaran-paten-internasional/>>

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan

Terkait Gambaran Umum dan Persaingan Atabali.com

1. Bagaimana latar belakang atau awal berdirinya Atabali?
2. Apa visi dan misi Atabali?
3. Bagaimana struktur organisasi yang diterapkan Atabali?
4. Berapakah jumlah karyawan atau pekerja pada Atabali?
5. Apa sajakah produk yang ditawarkan oleh Atabali?
6. Bagaimanakah proses produksi dari produk-produk tersebut?

Terkait Analisis Industri

1. Bagaimana kondisi persaingan di industri ekspor handmade accessories dan tas rotan saat ini?
2. Menurut anda, adakah produk pengganti yang mungkin mengancam popularitas produk anda?
3. Siapakah pesaing utama Atabali saat ini?
4. Menurut anda, apakah pemain baru bisa dengan mudah masuk ke industri ini?
5. Apakah menurut anda pesaing bisa mendapatkan pemasok dan pasar yang sama dengan Atabali?
6. Apakah mitra kerja *home industry* anda juga bekerja untuk UMKM lain?
7. Bagaimana menurut anda daya tawar pelanggan saat ini di dalam industri ini?
8. Pernahkah anda menolak pesanan pelanggan? Dalam situasi apa?

Terkait Business Model Canvas

1. Siapakah pelanggan yang Atabali tawarkan saat ini?
2. Mengapa Atabali menyasar segmen pelanggan tersebut?
3. Bagaimana cara Atabali dalam menguasai segmen tersebut?
4. Apa sih aktivitas utama dari bisnis Atabali ini?
5. Apa keunggulan nilai yang ditawarkan Atabali kepada pelanggan (internasional dan domestik)?
6. Apa yang membedakan produk Atabali dengan produk pesaing lainnya?
7. Bagaimana cara Atabali memasarkan produknya ke pelanggan?
8. Apakah ada perbedaan antara pemasaran yang dilakukan untuk pelanggan internasional dan domestik?
9. Apakah Atabali bekerja sama dengan pihak lain untuk mendistribusikan produknya?
10. Bagaimana cara Atabali membangun serta menjaga hubungan baik dengan pelanggannya?

11. Darimana sajakah sumber pendapatan yang diperoleh Atabali?
12. Apa sajakah sumber daya yang diperlukan oleh Atabali dalam menjalani bisnisnya?
13. Bagaimanakah proses yang dijalankan Atabali dalam melayani pelanggan (domestik dan internasional)?
14. Pengeluaran apa sajakah yang dikeluarkan Atabali dalam menjalankan aktivitasnya?
15. Siapa sajakah mitra yang membantu berjalannya bisnis di Atabali?
16. Adakah peran pemerintah dalam membantu Atabali untuk mempromosikan produk Atabali ke wisatawan mancanegara?
17. Adakah kerja sama dengan portal penjualan online internasional seperti eBay, Amazon, dan Alibaba dalam proses bisnis ini? Bagaimana prosesnya?

Survey Pelanggan

1. What do you know about Atabali?
2. How do you know about Atabali?
3. Why did you choose Atabali as your business partner?
4. What is the advantage of Atabali's products?
5. What is the advantage of Atabali's general services?
6. What thing(s) that needs to be improved from Atabali?
7. What's your suggestion(s) for Atabali's improvement?

Lampiran 2. Dokumentasi Selama Penelitian

Wawancara dengan Pemilik Atabali, Sindy Fitria Wulandari (Informan Utama)



Wawancara dengan Karyawan Atabali, Desak Putu Widiastuti



Salah Satu Invoice Dari Pelanggan 1, Kaiser



Address: JL. Padonan Br. Tibubeneng No BC 07, Kuta Utara Bali Indonesia 80361
Phone: +6281999114396

Invoice No ATA0121						
Name		Kaiser				
Address		86356, Neusaess, Germany				
Phone		40 / 11				
Date		7/2/2018				
No.	Code	Description	Color	Qty/pcs/ pair	Price usd \$	Total Usd \$
1	ATA0001	Rattan Bags	As Shown	67	\$12.60	\$844.20
					Total	\$844.20

Salah Satu Invoice Dari Pelanggan 2, Kiriya



Address: JL. Padonan Br. Tibubeneng No BC 07, Kuta Utara Bali Indonesia 80361
Phone: +6281999114396

Invoice No ATA123						
Name		Kiriya				
Address		New York 11249, United States				
Phone		71				
Date		7/2/2018				
No.	Code	Description	Color	Qty/pcs/ pair	Price usd \$	Total Usd \$
1	ATA0001	Bamboo Bag	As Shown	8	\$24.00	\$192.00
					Total	\$192.00
					Shipping	\$150.00
					Shipping	\$342.00

Salah Satu Invoice dari Pelanggan 3, Yin



Address: JL. Padonan Br. Tibubeneng No BC 07, Kuta Utara Bali Indonesia 80361
Phone: +6281999114396

Invoice No ATA100						
Name		Yin				
Address		Jiangsu, China				
Phone						
Date		6/16/2018				
No.	Code	Description	Color	Qty/pcs/ pair	Price usd \$	Total Usd \$
1	ATA0001	Rattan Bag	As Shown	55	\$5.00	\$275.00
					Total	\$250.00
					Tax	\$95.00

Lampiran 3. Transkrip Wawancara

Transkrip wawancara dengan informan utama

Informan : Sindy Fitria Wulandari

Jabatan : Owner Atabali

Topik : Gambaran umum dan persaingan Atabali

Penulis : Oke, dari awal ya, pertanyaan-pertanyaan ini terkait gambaran umum dan persaingan Atabali...

Informan : Iya...

Penulis : Bisa kamu ceritain gak mengenai latar belakang atau awal berdirinya Atabali ini?

Informan : Awal berdiri Atabali ini tahun 2017, sejarahnya pertama karena orang tua, orang tua sudah melakukan ekspor dari tahun 2000an, dan itu ketertarikan saya mengikuti jejak mereka karena peluang besar karena di Bali itu banyak bahan-bahan yang gak mereka punya, maksudnya yang gak orang luar negeri punya trus karena juga dengan melakukan bisnis dengan mata uang asing kayak dollar dan euro itu lebih mempunyai keuntungan yang lebih banyak dari segi currency-nya yang kadang naik turun. Itu aja

Penulis : Bisa diceritakan lebih dalam lagi mengenai sejarahnya? Awalnya dari konvensional bisa menuju ekspor mungkin?

Informan : Kalo itu... Kalo dari mulai jualan online itu untuk ke lokal dulu itu sejak tahun 2012, itu pengiriman masih ke seluruh Indonesia aja, yang paling banyak ke daerah Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, itu dimulai karena emang ingin punya penghasilan sendiri terus biayain apa-apa sendiri, jadi itu pertamanya lewat Instagram, setelah Instagram baru merambah ke Facebook buat jualan juga, baru setelah itu ada market place kayak Shopee, Tokopedia, setelah itu baru menuju kesana (ekspor). Trus

sejarahnya pertama jualan aksesoris gelang dan kalung, sekarang karena sudah menyusut (konsumennya) baru ke tas rotan, dan segmennya juga berubah ke pelanggan internasional, mulai dari Asia, Amerika, Australia, Eropa.

Penulis : Terus, untuk orderan pertama kali untuk yang ekspor itu dari mana?

Informan : Pertama kali untuk orderan dari luar negeri itu dari Amerika.

Penlis : Oke, bisa diceritakan tentang struktur organisasi yang diterapkan di Atabali ini?

Informan : Kalo struktur organisasi itu, saya sendiri sebagai ownernya, tapi nggak cuma sekedar kayak terima beres, jadi saya juga kadang kalo untuk foto katalog saya yang ambil kerjaan itu trus reply email, reply message dari customer saya juga, pembuatan invoice saya juga, kadang juga ikut terjun ke pengecekan barang kayak masalah finishingnya, trus packingnya kadang kaya gitu, trus kalo dibawah saya itu ada beberapa karyawan, ada lima itu untuk packing, itu kayak bungkus barang, bersihin barang, packing untuk masukin ke box-nya, trus ada juga yang kayak nambahin souvenir-souvenir kayak misalkan customer ada request tasnya ada pake batik nih dalemnya, nanti kita kayak beliin batiknya trus nambahin batik di dalemnya, atau ada yang request pakek kerang, kerangnya ditempel gitu di tasnya ntar kita ada karyawan khusus juga untuk pasang itu.

Penulis : Jumlah karyawannya tadi lima ya? Kalau untuk jobdesc nya sama semua atau ada jobdesc masing-masing?

Informan : Sama. Jadi mereka punya kemampuan yang sama, sama-sama bisa packing, sama-sama bisa finishing.

Penulis : Berarti kalau untuk marketing dan finance itu tetap dilakukan owner ya?

Informan : Iya.

Penulis : Oke, produk apa aja sih yang ditawarkan sama Atabali ini?

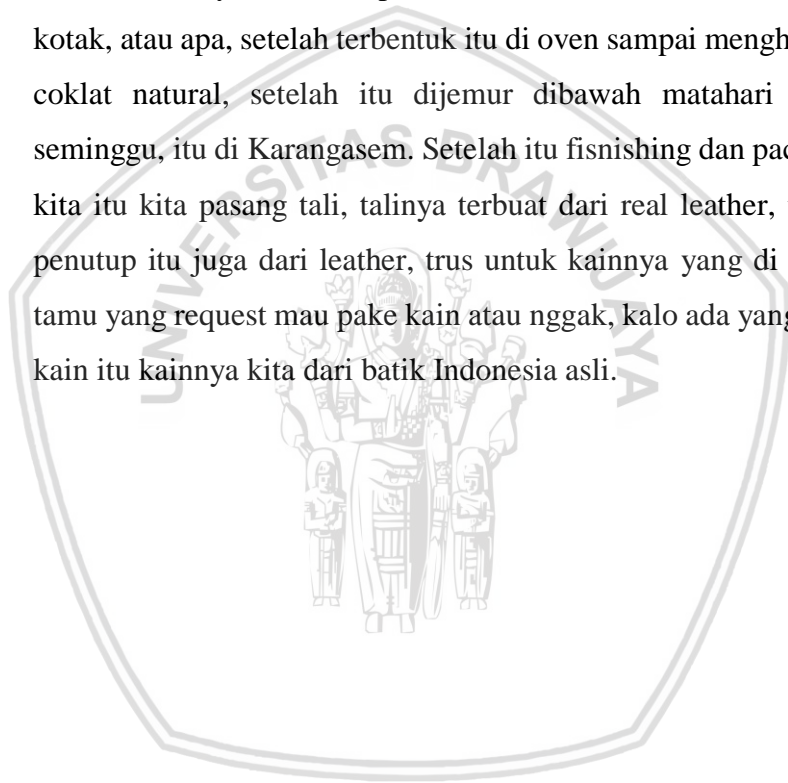
Informan : Produk yang ditawarkan ada tas, tasnya itu ada yang dari bahan ata atau rotan itu, trus ada yang dari bahan real leather. Produknya Atabali itu tas rotan dengan berbagai model.

Penulis : Kalau desainnya gimana?

Informan : Desainnya bisa custom, bisa dari customer sendiri, bisa kita yang desain, atau pekerja yang desain.

Penulis : Trus bagaimana proses produksi dari produk-produk tersebut?

Informan : Proses produksi... untuk tasnya terbuat dari ata, ata itu sejenis rumput, rumput liar, jadi itu nanti biasanya rumput liar itu dicari sama pekerja dari jawa, jadi ntar itu diambil, dibersihkan, warna originalnya adalah hijau, trus nanti itu dianyam sesuai permintaan customer, mau bentuknya bulat, kotak, atau apa, setelah terbentuk itu di oven sampai menghasilkan warna coklat natural, setelah itu dijemur dibawah matahari kurang lebih seminggu, itu di Karangasem. Setelah itu finishing dan packing di outlet kita itu kita pasang tali, talinya terbuat dari real leather, tali sama klip penutup itu juga dari leather, trus untuk kainnya yang di dalem itu ada tamu yang request mau pake kain atau nggak, kalo ada yang request pake kain itu kainnya kita dari batik Indonesia asli.



Transkrip wawancara dengan informan tambahan

Informan : Desak Putu Widiastuti

Jabatan : Karyawan Atabali

Topik : Aktivitas Bisnis Atabali

Penulis : Langsung ke pertanyaannya aja ya mbok...

Informan : Hmm... Iya...

Penulis : Ini kan tadi kata owner-nya, tugas mbok disini adalah finishing sama packing. Kalau finishing itu ngapain aja biasanya?

Informan : Kalau finishing, kita biasa disini gunting-gunting kalau ada yang tajem, kalau masih ada yang serabut-serabut, kenjir, kita potong, ya pokoknya biar rapi lah, biar terasa halus gitu barangnya kualitasnya. Kalau ada mungkin masih benangnya yang disini kita gunting-gunting biar kelihatan lebih rapi.

Penulis : Berapa lama biasanya satu tas tu finishing-nya?

Informan : Finishing untuk satu tas kita biasanya 5 menit kurang lebih.

Penulis : Tadi juga kata Sindy ada nambahin batik-batik gitu termasuk ke finishing juga ya?

Informan : Kalau itu ada khusus lagi punya temen yang pasang-pasang itu, kita finishing-nya cuma gunting-gunting, terus sama ngesum itu termasuk juga.

Penulis : Trus kalo packing itu ngapain mbok?

Informan : Kalo packing, kita packing barang ini artinya kita sudah siap kirim. Jadi ini harus dipacking pakek plastik trus dalemnya kita kasi silica karna kita pengirimannya kan jauh, jadi penting juga silica untuk biar tidak ada jamur atau segala macemlah.

Penulis : Kalo packingnya berapa lama biasanya?

- Informan : Packing... 2 menit gak sampe, cuma masuk-masukin aja. Masukin silica, bungkus plastik, udah.
- Penulis : Menurut mbok, cukup gak sih karyawannya owner segini, dengan orderan yang sekian banyak?
- Informan : Kalo kita untuk orderan yang kecil, berdua bisa.
- Penulis : Berarti, cukup kewalahan juga kalau cuma berdua ya?
- Informan : Iya kalau pas orderan kontainer kewalahan, gak bisa. Kita kan dikejar sama waktu juga, deadline-nya untuk bisa kirim.
- Penulis : Mbok tau ga sih bedanya produk ini (Atabali) dengan produk lain (pesaing) ?
- Informan : Bedanya kalau kita disini prosesing apa untuk bikin sampe finishing barang ini. Kalau di tempat lain mungkin mereka bisa jual lebih murah karena produknya disini mereka difinishing pakek vinilex, pake pernis gitu, biar kelihatan cling. Padahal dalam jangka waktu yang lama bisa aja dia mengelupas, luntur. Tapi kalo kita disini, finishing-nya pakek oven, prosesnya pakek oven biar shine-nya keluar, keluar memang real dari atasnya untuk ada kelihatan shine gitu di tas, jadi keluar dia karena hasil oven-an. Terus kelebihan kita dari produk lain, kita disini pakek stick, dijarit gitu pinggirnya. Jadi lebih kuat kalo tamunya buka-tutup buka-tutup gitu jadi lebih kuat, itu bedanya. Terus sama kulit untuk strap-nya kita pakek leather, kalo yang di tempat lain mereka pakeknya sintetis, sintetis.
- Penulis : Mbok tau gak sih, siapa aja yang beli biasanya?
- Informan : Kalo kita disini yang beli itu tamu-tamu dari luar negeri. Terus mereka kadang datang kesini, atau mereka pesennya lewat website, lewat email, atau instagram gitu.
- Penulis : Oke, menurut mbok, kenapa mereka pilih Atabali?
- Informan : Karena kualitas saya pikir ya. Kualitasnya lebih diatas dari yang lain. Pastiya seperti itu karena mereka biasa repeat order karna dia udah tau kualitas kita seperti apa, gitu.
- Penulis : Menurut mbok, kok dia (customer) bisa tau Atabali ya?

Informan : Mereka tau Atabali dari Instagram yang dipromosikan lewat Instagram, dari website, dari google juga, iya owner-nya yang promosi, bukan saya. Tugas saya cuma begini aja hehehe



Transkrip wawancara dengan informan utama

Informan : Sindy Fitria Wulandari

Jabatan : Owner Atabali

Topik : Analisis Industri Ekspor Tas Rotan

Penulis : Terus kita masuk ke analisis industrinya, menurut kamu bagaimana kondisi persaingan di industri ekspornya saat ini?

Informan : Hmm industri ekspor khususnya untuk rotan ini bisa dibilang ketat karena banyak banget yang jual, khususnya di Bali ini bahkan juga di luar Bali, Jakarta, Surabaya, dan lain-lain semua hampir banyak banget yang jual tas ini. Kalo di Alibaba dan eBay itu juga banyak banget pesaing-pesaingnya dan mayoritas dari Asia, China, itu juga bisa bahkan ngasih harga setengah lebih murah dari kita, itu tapi masalah harga berbeda itu tergantung kualitas, trus misalkan pesaing dari Bali, dari Jakarta, dari Indonesia itu mereka Cuma bisa dikirim ke Indonesia aja sedangkan kita kelebihanannya bisa ekspor, sedangkan di Alibaba itu yang membedakan harganya adalah kualitas.

Penulis : Menurut kamu, ada produk pengganti gak sih yang mengancam popularitas produk Atabali?

Informan : Kalau produk pengganti... itu kurang tau. Karena tas ini sebenarnya udah lama banget ada cuman baru hits sekarang karena kayak pada blogger-blogger luar negeri baru pakek, jadi orang kayak ikut-ikutan, jadi akhirnya hits sekarang. Kalau produk pengganti, itu bisa tas juga kemungkinan cuman beda bahan. Karena itu fashion yang mengikuti perkembangan dan selera orang. Trus kadang season di luar negeri itu kayak summer itu mungkin mereka akan mencari bahan yang identik dengan itu.

Penulis : Trus menurut kamu, pesaing utama bagi Atabali itu ada nggak sih?

- Informan : Nggak ada. Kayak semua bersaing ya bersaing cuman kalo yang utama itu nggak ada.
- Penulis : Menurut kamu, apakah pemain baru itu gampang buat masuk ke industri ekspor? Ataukah mungkin persyaratannya ribet atau bagaimana?
- Informan : Tergantung sih, kalau misalkan mereka memang niat banget emang untuk ekspor itu bisa semua dijalani kayak memang harus urus izin dulu kan ke kantor, izin untuk ekspor, trus kalo dari segi ribetnya itu ya lumayan ribet karena kita harus buat... ke bank buat account untuk dollar-nya, untuk shipping-nya juga buat account juga, banyak prosedurnya, cuman kalo memang dia tau tekniknya kayak dari segi promosinya, trus dari cara harus handle tamunya bagaimana, ya bisa.
- Penulis : Jadi kembali ke pribadi masing-masing ya... Apakah menurut kamu, pesaing kamu itu bisa mendapatkan pemasok dan pasar yang sama dengan kamu?
- Informan : Bisa aja, tergantung orangnya. Kayak yang sekedar-sekedar jualan kayak posting instagram yaudah posting doang kayak nggak ada promosinya ya itu kemungkinan kecil banget akan dapet customer tapi kalo kayak yang rajin upload foto, trus rajin promosi, trus kayak banyak penawaran yang menarik, ya bisa...
- Penulis : Apakah mitra home industry kamu itu juga memproduksi barang untuk orang lain, atau khusus untuk kamu saja?
- Informan : Eeeee... karena banyak yang jual, sama seperti kita, cuman yang membedakan ada di kualitas juga jadi mereka juga bisa memproduksi barang yang sama untuk UMKM yang lain.
- Penulis : Berarti kalo mitra home industry kamu memproduksi juga buat orang lain, kualitas kamu juga berarti ada yang nyamain dong?
- Informan : Gini... apa namanya... kita biasanya punya desain sendiri jadi kita kayak kasi tau dia untuk tolong buatin ini tapi itu khusus untuk kita, itu kalo desain yang kita buat. Tapi kalo desain yang udah mainstream, udah banyak, gakpapa. Trus kalo untuk kualitas, ya sama berarti.

- Penulis : Menurut kamu saat ini bagaimana daya tawar pelanggan di industri ini?
Maksudnya pelanggan bisa nawar gak sih?
- Informan : Dia bisa nawar tergantung dari quantity. Jadi kalo misalkan dia belinya banyak pasti akan diturunkan harganya.
- Penulis : Apakah ini juga berlaku untuk pelanggan domestik?
- Informan : Iya. Domestik, ekspor, sama.
- Penulis : Nah, terakhir nih untuk yang analisis industri. Pernahkan kamu menolak pesanan pelanggan?
- Informan : Biasanya ada customer yang request bentuk yang susah, yang gak bisa kita buat, trus ada juga yang dari bahannya yang gak ada disini, dia kayak kasi gambar yang dia punya, trus disini kita gak bisa temuin ini bahannya apa dan buatnya dimana, jadi kita terpaksa buat menolak.
- Penulis : Tapi kalo karena jumlah pesanannya terlalu banyak gitu gak pernah nolak ya?
- Informan : Nggak. Itu kalo terlalu banyak, kita yang mengusahakan cari pekerja.
- Penulis : Kamu kan punya akun Alibaba ya kemarin katanya, namanya apa sih?
- Informan : Akun Alibaba itu kita kasih nama BC Bali. Jadi BC Bali itu akun keluarga tapi yang megang itu admin BC Bali, tapi profitnya tetep masuk ke Atabali. Produk-produk Atabali yang di display disana, itu profitnya tetep ke kita.
- Penulis : Trus kemarin di Alibaba aku sempet survey, produk kamu itu kalah dari segi harga, bahkan sampe setengah harga dari produk China, gimana menurutmu?
- Informan : Jadi untuk tas rotan ini karena terlalu booming di luar negeri, beberapa negara Asia itu udah pada banyak yang nyontek desainnya, bener-bener mirip. Itu ada di Vietnam sama Filipina, jadi mereka pake rotan mereka sendiri, dan ngebuat bentuk sesuai yang kita punya, bentuk bulat, bentuk kotak, segala macem yang kita punya, tapi menggunakan rotan dari negara mereka sendiri. Nah itu customer, feedback dari customer yang pernah beli di saya pernah bilang kalo dia udah pernah beli yang di

Vietnam dan yang di Indonesia, jadi perbedaan rotannya itu jauh lebih bagus yang di Indonesia karena rotan yang di Indonesia itu warnanya lebih cantik, lebih kuat, kualitas lebih bagus, jadi masalah harga kenapa beda sampe setengah itu karena kualitas nomor 1, trus karena dalemnya batik itu mereka gak punya. Mereka pakek kain yang cenderung banyak orang punya, kita pakek tradisional kain Indonesia.

Penulis : Dulu kan kamu awalnya mulai bisnis *around* Indonesia aja, saat ini seperti apa sih penjualanmu di Indonesia?

Informan : Untuk penjualan di Indonesia, kita tetep jualan di Indonesia. Cuman sekarang kita lagi fokus ke ekspor karena pertama dari benefit lebih untung ekspor dari segi rate-nya, USD, trus untuk customer juga untuk Indonesia ini saat ini lagi nggak jalan, penjualan dalam negeri hampir nol, selain itu pasar Indonesia juga mungkin udah jenuh karena saking banyaknya produk-produk yang sama, dan tas ini juga mungkin udah jadi produk yang mainstream, makanya kita fokus ke luar negeri karena mereka nggak punya barang yang kita punya, trus mereka juga suka barang-barang yang antik-antik, unik-unik, seperti barang yang kita jual sekarang.

Penulis : Oke berarti karena produk ini tuh udah jenuh ya di pasar Indonesia. Kemarin kan katanya owner itu mengerjakan semua, mulai dari finance, marketing, trus terjun juga di operasionalnya dalam quality control, belum juga kamu ngurus keluarga, kamu juga kuliah, itu apa nggak kewalahan?

Informan : Kewalahan itu pasti karena 24jam itu rasanya kurang untuk ngurus kerjaan, ngurus keluarga, ngurus kuliah, belum lagi tugas-tugasnya, jadi untuk sekarang memang masih mampu, tapi untuk kedepannya pastinya kita akan cari, kita akan buat struktur organisasi untuk ngurus marketingnya, untuk ngurus finance-nya, tapi kalo untuk saya sendiri nanti mengenai masalah-masalah pembuatan invoice atau respon ke client itu saya nggak akan kasih ke orang lain karena customer biasanya udah

cocok sama saya, jadi kalo untuk masalah yang bisa dikasih ke orang lain, pasti akan saya kasih.

Penulis : Jadi kedepannya ada rencana gitu ya buat bikin struktur organisasi yang lebih kompleks. Nah, di web itu kan saya lihat ada minimum order 6pcs, itu tujuannya buat apa?

Informan : Tujuannya yang pertama disini kan kita fokusnya sebagai wholeseller atau jadi supplier grosir gitu, bukan retailer ecer, jadi maksudnya minimum order 6 itu untuk mengurangi biaya ongkir, beli satuan itu lebih mahal. Trus kedua, karena kita memang wholeseller jadi harus 6 minimal.

Penulis : Dengan kata lain tidak ada yang membeli bijian? Atau bagaimana?

Informan : Beli bijian itu bisa, jadi kalo beli bijian itu nggak bisa via website, jadi harus langsung kontak ke whatsapp, email, dengan mereka request kalo mereka mau sample dulu. Jadi biasanya di pengalaman-pengalaman sebelumnya customer yang mau order banyak itu gak mau langsung order banyak karena mereka takut kecewa sama kualitas. Tapi mereka harus cek kualitas dulu dengan order sample satu atau dua, untuk cek quality bahannya, quality kainnya, nanti setelah mereka cocok, baru mereka order langsung sesuai jumlah yang mereka mau.

Penulis : Tapi kalo ada pelanggan perorangan yang mau beli, dan mau nanggung ongkir segitu, apakah dilayani?

Informan : Dilayani. Karena kalo memang mau dipake sendiri juga boleh tapi untuk wholeseller itu lebih diutamakan, cuman kalo ada yang mau dipake sendiri, beli satuan juga dilayani.

Penulis : Terkait logo dan brand. Untuk saat ini apakah sudah dipatenkan secara hukum?

Informan : Untuk saat ini belum dipatenkan, tapi kedepan kita akan patenkan.

Penulis : Berarti untuk saat ini masih dipertimbangkan untuk dipatenkan ya...
Kemarin kan terkait permodalan itu, pemerintah melalui Dinas Koperasi, UMKM, dan Perdagangan memberikan modal 50 juta. Gimana dan apa persyaratan biar bisa dapetin modal dari dinas tersebut?

- Informan : Kalo persyaratannya cuman kasih company profile yang isinya kayak produk apa yang dijual, setahun bisa jual berapa. Nanti sistem pengembaliannya itu kita dikasih event-event, diundang ke event-event, acara untuk memajukan usaha kita, nanti pelan-pelan baru akan kita lunasi. Begitu sistemnya.
- Penulis : Kalo untuk administratifnya apakah kamu mengajukan ke dinas, atau bagaimana?
- Informan : Iya kita yang mengajukan, kita yang mendaftar.
- Penulis : Trus apakah ada interview gitu mengenai... survei lokasi mungkin dari pihak dinas?
- Informan : Iya, biasanya survey toko gitu
- Penulis : Kalo nama akunmu di eBay apa ya? Terus facebook page-nya juga sepertinya ada miss sehingga tidak ditemukan...
- Informan : Akun eBay kita itu Atabali, cuman kemarin karna kita belum lanjut ke premium mungkin belum kedaftar sekarang jadi belum ke-detect, trus kalo di facebook kemarin itu kita udah buat dari awal kita bangun bisnis kita udah langsung buat facebook page karena itu kan untuk media promosi kita. Trus karena beberapa bulan lalu ada something kaya di hack gitu jadi ilang. Tapi kedepannya akan buat lagi karna penting buat promosi.
- Penulis : Fokusmu disini B2B atau B2C? Kenapa?
- Informan : Kita fokusnya lebih ke B2B, jadi karena kita wholeseller otomatis customer kita beli untuk bisnis juga. Jadi biasanya customer-customer yang order ke kita itu punya toko di negara mereka. Jadi lebih ke business to business.
- Penulis : Menurut kamu, mengapa sebuah bisnis itu perlu pake Alibaba dan eBay?
- Informan : Karena Alibaba dan eBay itu merupakan market place yang udah menjangkau seluruh dunia, semua orang hampir tahu Alibaba, eBay, penggunaanya tentunya sangat banyak, mereka cari produk apapun pasti

disana. Jadi kita harus memanfaatkan itu karena kalo hanya memanfaatkan Instagram Ads, Facebook Ads, itu belum optimal.

Penulis : Kalo dari pelanggan luar negeri ke Atabali itu ada sistem retur gitu ga sih kalo ada produk yang cacat?

Informan : Jadi kita ada sistem retur itu untuk produk yang cacat, tapi sebelum kirim kita pasti make sure dan melakukan quality check. Jadi kita pastikan mereka menerima dengan puas.

Penulis : Jadi kalo sistem returnnya itu gimana?

Informan : Sistem returnnya kita nanti kirim barang bukan kirim uang, misalkan ada dua barang yang rusak kita kirim dua barang yang sama, yang rusak apa, kita kirim yang itu. Trus untuk shipping-nya yang tanggung kita sendiri.

Penulis : Gimana kamu tau kalo barang itu bener-bener cacat atau rusak?

Informan : Jadi customer biasanya ngasih kita foto, ngasih bukti apanya yang rusak, bagian mananya.

Penulis : Selama ini menerima kredit gak sih? Maksudnya pelanggan luar negeri itu bisa nyicil atau tidak?

Informan : Jadi biasanya untuk order yang jumlahnya banyak, diatas 100, atau bisa dibilang ratusan sampe ribuan, itu ada customer yang mau full payment, atau bisa deposit. Jadi mereka bisa deposit 30%-50%, nanti setelah barangnya jadi semuanya, mereka akan bayar balance-nya, setelah itu baru kita kirim.

Penulis : DHL kan meminta pembayaran shipping tiap bulan ke kamu untuk customer yang pake default shippingnya Atabali, gimana kalo pelanggan punya account shipping sendiri?

Informan : Kalo dia punya akun shipping sendiri, berarti dia di tagih sama DHLnya sendiri, bukan ke kita. Jadi nama mereka yang tercatat di web, jadi merekalah yang ditagih DHL, gak ada urusan sama kita.

Penulis : Jadi kalo mereka punya akun shipping sendiri, berarti itu urusan mereka sendiri sama DHL atau jasa pengiriman lainnya?

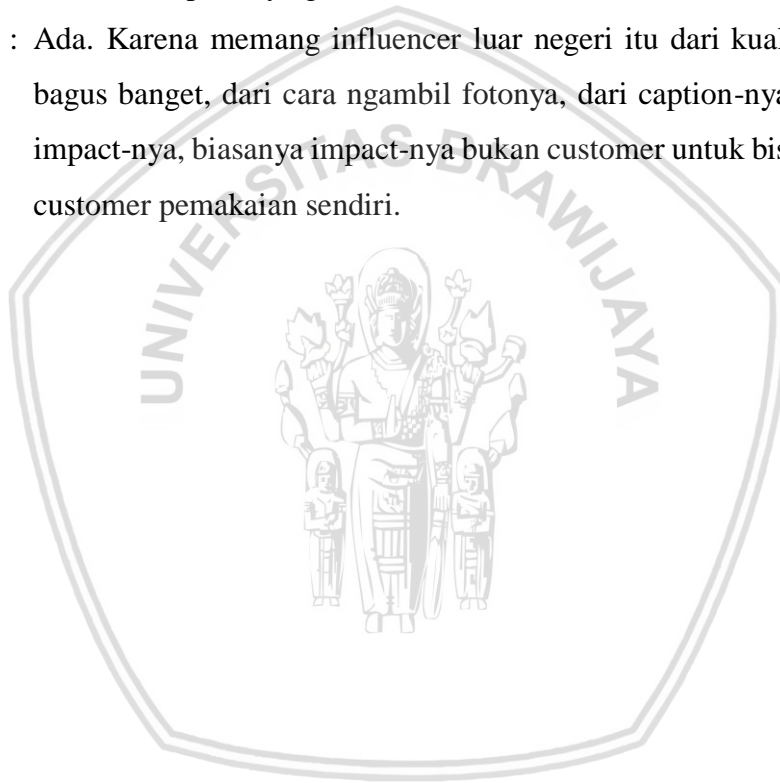
- Informan : Karna nanti kita tinggal booking DHL trus dia kesini, nanti untuk form pengiriman kita tulis shipper-nya, sama account number. Account number kalo misalkan pake account number kita, kita yang ditagih. Tapi kalo pake si customer itu, nanti si customer yang ditelpun untuk tagihannya.
- Penulis : Tadi kan banyak bahas DHL. Kenapa kamu memilih DHL sebagai default shipping account-nya Atabali?
- Informan : Karena dari sekian banyaknya shipper, lebih bagus DHL karena DHL itu tercepat diantara yang lain. Biasanya kalo yang lain itu ke Asia misalkan 4 hari, tapi DHL kalo ke Asia bisa sehari atau dua hari aja. Trus ke Eropa DHL 3 hari aja, sedangkan yang lain bisa seminggu. Trus untuk harga juga termurah karena kita dikasih special rate sama DHL karena kita berlangganan.
- Penulis : Nah, kalau suatu saat tren tas rotan ini menurun, apa rencana kedepannya?
- Informan : Karena kita dari dulu selalu mengikuti tren, kayak kemarin tas rotan ini itu adalah ide gagasan dari customer dari Korea pertama kali. Jadi misalkan ini memudar kita pastinya akan ngikutin tren, apa yang lagi tren kita pasti akan produksi itu. Kayak misalkan tas bambu, itu adalah gagasan ide dari customer Spanyol. Jadi itu kita bisa produksi, setelah itu kita coba update itu di website, sosial media kita, banyak yang tertarik, nanti kita lanjutin. Tapi kalo udah memudar, kita liat update apa sih yang lagi ngetren sekarang, terkait dengan handmade product kayak tas gitu, pasti kita akan produksi lagi. Atau misalkan kalo gaada update apa-apa, kita yang akan mencoba desain yang baru untuk memancing customer.
- Penulis : Terus kemarin aku liat, ada model-model bule itu photoshoot pake produk kamu, itu dari kamu atau gimana?
- Informan : Itu dia sistemnya kayak.... Jadi gini, mereka itu influencer gitu, blogger gitu dari luar negeri yang followers-nya banyak. Jadi mereka kayak email gitu dia bilang dia suka tasnya, trus dia minta dikirimin dengan feedback dia akan ngepost foto tas itu di Instagram mereka dengan followers yang banyak itu. Tapi shipping saya yang nanggung.

Penulis : Saya kayak sistem endorse gitu ya?

Informan : Iya sistem endorse, cuman mereka yang menawarkan diri. Kalo endorse yang biasanya berlaku di Indonesia itu kita yang mencari orangnya. Tapi kalo mereka, mereka kaya email gitu bilang 'I see your instagram profile, I love your bag...' trus dia kayak bilang 'nanti aku akan post kamu di instagram' bahkan dia bisa kasih kita kayak profile dia sebagai influencer, dia itu udah promosiin apa aja selama jadi influencer, atau gimana.

Penulis : Trus ada impact-nya gak?

Informan : Ada. Karena memang influencer luar negeri itu dari kualitas foto udah bagus banget, dari cara ngambil fotonya, dari caption-nya. Jadi impact-impact-nya, biasanya impact-nya bukan customer untuk bisnis, tapi untuk customer pemakaian sendiri.



Transkrip wawancara dengan informan utama

Informan : Sindy Fitria Wulandari

Jabatan : Owner Atabali

Topik : 9 Blok *Business Model Canvas*

Penulis : Oke kita masuk ke pertanyaan-pertanyaan terkait *Business Model Canvas*.
Yang pertama... Siapa sih pelanggan yang Atabali tawarkan saat ini?

Informan : Kalau untuk pelanggan itu nggak ada spesifiknya, jadi kita kayak mentargetkan semua, misalkan kita pake Instagram Ads, jadi disana disediakan pilihan mau country-nya apa, dimana, misalkan kita pilih Amerika, bahkan city-nya juga ditawarkan juga, city-nya misalkan mau di New York, or di California, nanti disana dikasih pilihan dari umurnya, umur berapa yang mau kita promosiin, trus interest-nya mereka di fashion atau di apa.

Penulis : Trus saat menggunakan Instagram Ads itu, umur biasanya kamu isi berapa?

Informan : Umur dari umur 20an keatas, trus ketertarikan di fashion, umur, iyah itu aja.

Penulis : Kalau gender?

Informan : Gender, perempuan...

Penulis : Selalu female ya?

Informan : Iya, tapi biasanya banyak customer juga sih yang laki-laki itu mereka yang punya toko-toko gitu.

Penulis : Oh iya... berarti untuk gender bisa male bisa female gitu ya...

Informan : Iya...

Penulis : Trus mengapa kamu menyasar segmen pasar tersebut?

- Informan : Karna dari Instagram Ads itu termasuk promosi yang optimal kayak yang membantu, trus kenapa Amerika yang kita pilih sebagai yang utama, karena dari dulu banyak potensial customer dari sana.
- Penulis : Kalau untuk ke negara lain, biasanya kan kamu juga yang aku liat itu ada yang ke Perancis gitu. Gimana?
- Informan : Itu nggak terlalu sih. Tapi emang paling banyak itu di Amerika, trus di Asia yang banyak ada di Singapura ada, terus kalo di Eropa itu di Spanyol.
- Penulis : Biasanya kalo yang di luar Amerika itu belinya melalui apa?
- Informan : Biasanya via website, kalo misalkan dia liat di Instagram bisa hubungi lewat whatsapp juga, email juga bisa.
- Penulis : Trus bagaimana cara Atabali dalam menguasai segmen tersebut?
- Informan : Cara menguasai kita pake Instagram Ads, Facebook Ads, Google My Business, trus itu memang kayak ada tawaran tersendiri dari social media-nya kayak promote your business. Gitu aja sih.
- Penulis : Selain itu kayak Alibaba gitu mungkin, ada gak?
- Informan : Oh iya, trus untuk market place itu kita pake Alibaba ada, eBay ada. Kalo Alibaba kita pakek yang premium yang berbayar. Kalo eBay kita masih yang free, tapi soon kita pasti juga upgrade ke yang premium.
- Penulis : Kalau tadi Alibaba itu, itu persyaratannya untuk kesitu gimana?
- Informan : Persyaratannya nggak terlalu ribet, yang penting kita ada kasih company profile, kasih credit card untuk pembayaran, itu aja kok.
- Penulis : Kalau boleh tahu, biayanya berapa?
- Informan : Alibaba pertahun itu 25juta.
- Penulis : Apa sih aktivitas utama dari Atabali ini?
- Informan : Penjualan dan ekspor tas rotan.
- Penulis : Oke, menurut kamu apa sih keunggulan nilai yang ditawarkan Atabali ini?
- Informan : Keunggulannya bisa kita custom design tapi tergantung juga balik lagi ke materialnya nanti apa permintaannya. Custom design, trus keunggulannya kalo harga tergantung dari quantity misalkan kalo quantity lebih banyak pasti harga lebih murah, karna ada beberapa company (pesaing) itu

walaupun beli banyak kadang nggak ada diskonnya. Tapi kalo dari kita, memang pekerja susah nurunin harga, tapi kita yang ya turunin lah lagi karna kalo dikalikan banyak kan sama aja dapetnya banyak.

Penulis : Kalo kualitas produk kamu itu menurutmu seperti apa?

Informan : Kalo tas rotan itu banyak banget yang jual, ada yang levelnya tipis, trus warnanya coklatnya bukan dari coklat oven-an tapi dari coklat dipernis, jadi itu bisa luntur. Jadi kalo kita di oven gitu, coklatnya keluarnya natural gitu karna dari panas, jadi gak akan luntur. Trus leather-nya juga kadang kalo orang lain dia pake yang sintetis, kita real leather.

Penulis : Oke, lalu bagaimana cara Atabali memasarkan produknya ke pelanggan?

Informan : Tadi itu, Alibaba, eBay, Facebook Ads, Instagram Ads, Google My Business.

Penulis : Kalau untuk pelanggan domestik dan internasional apa ada perbedaan nggak sih?

Informan : Perbedaannya kalo domestik biasanya promosinya bukan Instagram Ads lagi, tapi kita lebih ke paid promote. Jadi kita paid promote ke... bukan ke selebgram gitu, tapi online shop yang followers-nya banyak. Jadi kenapa? Karena followers yang ada di online shop itu berarti dia kan memang potential customer nih, jadi kalo kita paid promote disana ya kemungkinan besar akan ada orderan. Tapi kalo kita paid promote di artis, itu bisa aja followers mereka bukan orang yang suka belanja tapi orang yang memang fans-nya dia. Trus endorse juga, endorse biasanya jarang ke selebgram tapi lebih ke online shop juga, tapi yang punya followers 100ribu keatas. Trus untuk promosi pemasaran ke luar negeri, bukan paid promote atau endorse, tapi itu Instagram Ads, Facebook Ads, itu.

Penulis : Kalo untuk mendistribusikan produk, apakah Atabali bekerja sama dengan pihak lain?

Informan : Kalau untuk pengiriman, kita bekerja sama dengan DHL, dengan UPS, dengan FedEx, tapi kalau UPS dan FedEx itu tergantung dari permintaan customer kalo customer punya account shipping sendiri, dia pake itu. Tapi

kalo dia gakpunya, dia pake DHL, pake account dari kita. Kalo domestik paling ngirimnya pake JNE atau yang terdekat. Trus untuk mitra kerja itu juga ada home industry di desa-desa Karangasem.

Penulis : Oke... Bagaimana sih cara Atabali dalam membangun serta menjaga hubungan baiknya dengan pelanggan?

Informan : Biasanya untuk menjaga hubungan baik, kalo ada new design, kita kayak share ke mereka, kita kirim email kita kasih tau kalo kita punya new design siapa tau mereka tertarik.

Penulis : Lebih ke pengiriman katalog?

Informan : Iya lebih kesana. Trus eee... kalo ada penawaran kayak ada promo gitu bisa juga.

Penulis : Kalo misalkan ngasih reward karena dia pelanggan setia gitu?

Informan : Reward gitu belum ada sih, biasanya kalo dia emang pelanggan setia kita biasanya kasih diskon aja.

Penulis : Diskon aja, oke... Kalo pendapatannya sendiri dari mana aja sih?

Informan : Dari penjualannya aja sih...

Penulis : Kalo untuk biaya yang diperlukan untuk operasional Atabali ini? Kalau sumber daya fisiknya?

Informan : Iya, bangunan dan aset aja.

Penulis : Kalo sumber daya intelektual, logonya mungkin?

Informan : Nanti logo dan filosofinya dikirim ke WA aja...

Penulis : Oke... Kalo sumber daya manusianya?

Informan : Jumlah karyawan tadi 5, jobdesc-nya sama mereka, bisa packing, bisa finishing.

Penulis : Persyaratan kalo mau jadi karyawan?

Informan : Persyaratan yang pasti tekun, rajin, jujur, kalo umur itu minimal 20 sampe umur 40.

Penulis : Kalo untuk home industry-nya ada berapa orang?

- Informan : Home industry tergantung jumlah orderan, kalo orderan diatas ribuan itu ada 200 keatas pekerja, tapi kalo cuma ratusan itu 50 aja cukup pekerjanya.
- Penulis : Paling banyak biasanya berapa?
- Informan : Paling banyak ya 250an keatas itu.
- Penulis : 250...
- Informan : Itu kalo untuk orderan dalam jumlah ribuan.
- Penulis : Kalo paling sedikit biasanya 50 orang ya?
- Informan : Paling sedikit... iyah 50 orang.
- Penulis : Kalo untuk sumber daya finansial, modal awalnya bersumber darimana sih?
- Informan : Modal awalnya dari dinas itu, kita kan ikut nih UMKM, jadi kita dikasih nih modal 50 nih sama mereka. Tapi kita harus bayar disaat kita bisnis kita jalan.
- Penulis : Oke... dari dinas apa?
- Informan : Perdagangan dan Koperasi.
- Penulis : Bagaimana sih proses yang dijalankan Atabali ini dalam melayani pelanggan?
- Informan : Langkah-langkah membeli ya... Jadi kalo dari website itu mereka disana disediakan kayak pilihan tinggal dikasih data aja untuk ngasih alamat lengkap, nomor telepon, sama nama lengkap.
- Penulis : Ada katalog gitu ya?
- Informan : Ada listnya, trus nanti disana tinggal mereka pilih pembayaran mereka mau melalui paypal, wire transfer, atau western union, trus nanti disana otomatis orderan yang mereka masukin di website akan masuk ke email saya, nanti disana baru kita melakukan komunikasi, conversation di email, trus nanti kalo udah deal, kita langsung kasih link pembayaran kalo mau bayar pake paypal, tapi kalo pake western union kita kasih id card kita, KTP kita, tapi kalo wire transfer kita kasih nomor rekening kita. Trus kalo

domestik itu dia melalui line atau whatsapp, sama seperti isi format nama, alamat, lengkap sama orderan. Itu aja.

Penulis : Oh gitu... Pengeluaran apa aja sih yang dikeluarkan Atabali ini dalam menjalankan bisnisnya?

Informan : Pengeluaran... itu pengeluaran gaji karyawan, trus pengeluaran untuk biaya box, plastik, biaya awal pembuatan website itu 2jutaan, sama biaya promosi. Instagram, Facebook.

Penulis : Biaya telepon dan internet mungkin?

Informan : Iya pulsa dan internet, karena internet kan harus online email dan website itu pake internet.

Penulis : Sama biaya untuk finishing dan packing juga ya?

Informan : Iya, biasanya biaya itu biaya untuk beli kain kan karena itu kita sendiri yang isi disini bukan dari home industry-nya karena itu kan sesuai dengan permintaan customer.

Penulis : Siapa saja sih mitra yang membantu berjalannya bisnis di Atabali ini?

Informan : Mitranya itu mitra pekerja yang di Karangasem nih, trus sama pengirimannya DHL, FedEx, UPS.

Penulis : Oke, bisa diceritain lebih dalam tentang mitra home industry ini? Berapa biaya yang kamu keluarkan untuk itu biasanya?

Informan : Kalo biaya untuk itu... mereka nggak... nggak ngasih spesifikasi kayak langsung biaya saya segini, nggak. Mereka kayak langsung menggabungkan biaya pembuatan tas sama biaya mereka sendiri. Gitu.

Penulis : Berarti harga satu tas itu sudah termasuk ke biaya tenaga kerjanya?

Informan : Iya.

Penulis : Oke, kalo untuk bahan-bahan gitu dari mereka langsung ya?

Informan : Bahan dari mereka sendiri.

Penulis : Oke, kalo peran pemerintah ada nggak sih? Untuk membantu mempromosikan mungkin?

Informan : Karena kita join UMKM Badung, mereka mengajak kita, mengundang kita untuk di... ikut berpartisipasi di event-event internasional maupun

nasional, kayak kemarin di pameran IMF di Nusa Dua, nanti akan ada mungkin ajakan untuk ke Jakarta untuk event expo-expo.

Penulis : Kalo di IMF itu, signifikan ga sih penjualannya?

Informan : Kalo di IMF itu kita diposisikan agak jauh dari lokasi meeting, jadi kayak peserta meeting itu kayak pada capek atau mungkin gak tau harus jalan kemana, karena memang tidak diarahkan untuk kesana. Jadi kayak kalo mereka pingin jalan-jalan ya ketemu sama kita.

Penulis : Kalo kerja sama sama portal bisnis online gitu? Misalkan yang internasional kayak eBay gitu?

Informan : eBay dan Alibaba, iya. Kita kerja sama sama mereka udah setahunan full dari awal mulai kita udah langsung kerja sama sama mereka.

Penulis : Kalo selain eBay dan Alibaba, mungkin kedepannya gitu?

Informan : Kedepannya mungkin akan join di market place lain kayak Amazon.

Penulis : Oke kalo untuk pembayaran, internasionalnya biasanya pake apa?

Informan : Kalo internasional kita ada menyediakan tiga, ada paypal, western union, dan wire transfer atau transfer bank. Kalo paypal itu lebih semua orang punya, jadi rata-rata customer yang belanja lebih pake paypal karena dia tercepat dan termudah, karena sekali bayar langsung masuk detik itu juga, trus bisa lewat HP bisa online gitu. Tapi kalo bank transfer mereka harus ke bank, western union mereka harus setor uang jadi kayak gakbisa online.

Penulis : Kalo untuk currency-nya, apakah selalu dollar?

Informan : Currency bisa apa aja, karena di paypal mereka menyediakan currency apa yang mereka mau untuk bayar tapi masuk ke saya, itu pasti dollar.

Penulis : Oke, kalo untuk pembeli terbanyak itu saat ini dari negara mana?

Informan : Pembeli terbanyak saat ini masih Amerika, khususnya kota-kota di New York.

Penulis : Rencana kedepannya apa berencana untuk promosi lebih gitu kemana?

Informan : Iya kalo rencana kedepan, untuk promosi... pasti akan ditingkatkan terus untuk mentargetkan negara-negara lain juga, terus kalo untuk buat toko

itu lebih optimal kalo online karena kalo buat toko di negara misalkan negara sana, walaupun disana banyak potential customer, tapi customer yang udah menjadikan kita supplier itu kayaknya akan kehilangan para customer.

Penulis : Pembeli terbanyak tadi kan dari New York, apakah itu dampak dari Instagram Ads dan promosi kamu terlalu berfokus ke negara Amerika saja?

Informan : Nggak juga sih, karena disana menurut aku sumber fashion gitu. Jadi kayak disana itu lebih potensi untuk promosi, jualan, gitu dibanding tempat lain.

Penulis : Kalo Australia gitu ada?

Informan : Australi ada, cuman gak sebanyak Amerika. Kayak punya customer Australi paling cuma 3, kalo Amerika itu bisa sampe puluhan.

Penulis : Yang biasa beli sampe ratusan-ratusan itu biasanya darimana?

Informan : Amerika. Ribuan bahkan...

Penulis : Kalo dari Asia gitu gak nyampe ribuan?

Informan : Asia paling 50 pcs gitu. Asia biasanya Bangkok, Thailand, Singapura.

Penulis : Kenapa kamu memilih untuk pake mitra kerja home industry, bukan pekerja sendiri?

Informan : Kalo pekerja sendiri... Karena ini kan musiman nih barangnya musiman, kadang kalo summer disana jadi rame, kalo udah winter atau musim lain itu akan surut, jadi kalo kita punya pekerja takutnya mereka akan nganggur karena ada kontraknya, tapi kalo home industry mereka bekerja saat permintaan ada, kalo nggak mereka akan mungkin cari pekerjaan yang lain, yang biasa ada disana, mungkin biasanya di desa-desa berkebun, bertani, gitu.

Penulis : Tadi kan ada 200 orang lebih gitu, kamu ngubunginnya ke 200orang itu atau gimana?

Informan : Jadi itu kayak ada pemimpinnya, ada leader-nya, dari mereka itu ada satu orang leader, jadi mereka yang banyak itu di handle sama leader itu. Jadi

kalo ada apa-apa, misalkan aku akan menghubungi leader, jadi nanti leader-nya yang akan menginfokan ke mereka. Jadi gak aku kasih tau ke semua 200 orang itu, tapi aku kasih tau ke leader-nya aja. Jadi nanti leader yang tanggung jawab semuanya.

Penulis : Deadline-nya itu berarti dari leader-nya aja ya (diinfokannya)?

Informan : Kalo untuk deadline, aku infoin ke leader-nya aja, nanti leader-nya yang infoin ke para pekerja.

Penulis : Kalo quality control itu biasanya gimana?

Informan : Quality control... ini biasanya karyawan di rumah yang urus. Leader-nya nanti yang kumpulin barang dari para pekerja, kalo udah terkumpul berapa misalkan 200 atau 500 dibawa kesini, nanti quality control aku ikut turun tangan juga cek satu-satu, nanti kalo ada yang reject dikembalin, di-service lagi.

Penulis : Kalo untuk desain tadi, desain dari siapa?

Informan : Desain itu bisa dari customer, itu depends juga kalo kita mampu kita bisa buat, tapi kalo buat pembaruan katalog gitu kadang harus mikir bagusnya buat apa, gitu. Jadi kita bisa bikin desain sendiri, pekerja juga kadang bisa ada ide dikasih ke kita, dan customer juga.

Penulis : Apakah market place kayak Alibaba, eBay, itu kamu rutin update (katalog) juga nggak?

Informan : Rutin update, iya. Cuman kalo memang gak ada barang baru ya nggak update. Tapi karena disana kadang diharuskan seperti itu jadi kita update barang yang sama sometimes. Cuman beda background, gambarnya sama, cuman beda background, beda posisi.

Penulis : Kamu biasanya ada cetak brosur gitu gak sih kalo event-event?

Informan : Nggak...

Penulis : Nggak ya...Berarti kemarin waktu IMF itu cuman display barang aja ya? Atau ada identitas apa gitu?

Informan : Kartu nama iya, sama banner...

Lampiran 4. Hasil Survey Pelanggan Atabali Melalui *SurveyMonkey***Survey terhadap Pelanggan 1, Kalser (Jerman)**

Pertanyaan :What do you know about Atabali?

Jawaban :Supplier of good quality ata rattan bag

Pertanyaan :How did you know Atabali before?

Jawaban :Google my business, instagram ads

Pertanyaan :Why did you choose Atabali as your business partner?

Jawaban :They provide the best quality of ata rattan bag. The products are not easy to break like other chinese product.

Pertanyaan :What is the excellence of Atabali's products?

Jawaban :Quality

Pertanyaan :What is the excellence of Atabali's general services?

Jawaban :The website is user friendly, easy to use, provided shipping to my country of course, we don't have to be worry about the quality anymore.

Pertanyaan :What thing(s) that need to be improved from Atabali?

Jawaban :Have to add more new creative product to the catalog, the customer service have to be fast respon

Pertanyaan :What is your suggestion(s) for Atabali's improvement?

Jawaban :Same on above

Survey terhadap Pelanggan 2, Kiriya (Amerika Serikat)

Pertanyaan :What do you know about Atabali?

Jawaban :Bali handicraft supplier

Pertanyaan :How did you know Atabali before?

Jawaban :Facebook ads

Pertanyaan :Why did you choose Atabali as your business partner?

Jawaban :Provided good quality product and service

Pertanyaan : What is the excellence of Atabali's products?

Jawaban : Product quality

Pertanyaan : What is the excellence of Atabali's general services?

Jawaban : The customer service's advice about the product and the custom design that I requested before. They have really good taste about fashion.

Pertanyaan : What thing(s) that need to be improved from Atabali?

Jawaban : Customer service, innovative and creative products on the catalog, website design

Pertanyaan : What is your suggestion(s) for Atabali's improvement?

Jawaban : Customer service's respon, need more innovative and creative products on the catalog. The website is pretty boring yet easy to use.

Survey terhadap Pelanggan 3, Yin (China)

Pertanyaan : What do you know about Atabali?

Jawaban : Rattan bag wholeseller that provide good price with good quality product

Pertanyaan : How did you know Atabali before?

Jawaban : Instagram

Pertanyaan : Why did you choose Atabali as your business partner?

Jawaban : Because they provided good price and good quality product

Pertanyaan : What is the excellence of Atabali's products?

Jawaban : The quality

Pertanyaan : What is the excellence of Atabali's general services?

Jawaban : The customer service is very kind and professional

Pertanyaan : What thing(s) that need to be improved from Atabali?

Jawaban : All is good

Pertanyaan : What is your suggestion(s) for Atabali's improvement?

Jawaban : Always make product with good quality and good price. Because out there so many competitor that will take your customer if the quality of the product is not as good as your product now. Good luck

